

KURT W. MORTENSEN

AS LEIS DO CARISMA

**Como influenciar, cativar
e inspirar rumo ao sucesso**

Emane energia, convicção e segurança

Contagie todos à sua volta
com paixão e entusiasmo

Faça com que as pessoas acreditem e,
principalmente, confiem em você



KURT W. MORTENSEN

AS LEIS DO CARISMA

**Como influenciar, cativar
e inspirar rumo ao sucesso**

Tradução
Evelyn Kay Massaro

1ª Edição
Rio de Janeiro, 2012

best.
business

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M862 Mortensen, Kurt W.
As leis do carisma: como influenciar, cativar e inspirar rumo ao sucesso / Kurt W. Mortensen; wtradução: Evelyn Kay Massaro. – Rio de Janeiro: Best Business, 2012.
(Cultura pop , v. 2)

Tradução de: The laws of charisma : how to captivate, inspire, and influence for maximum success

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7684-679-6 (recurso eletrônico)

1. Carisma (Traço da personalidade). 2. Sucesso. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

12-6043

CDD: 158.2

CDU: 159.9:316.47

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano

THE LAWS OF CHARISMA

Copyright © 2011 by Kurt W. Mortensen

Copyright da tradução © 2012 by Editora Best Seller Ltda.

Publicado mediante acordo com Amacon, uma divisão da American Management Association, International, New York

Capa: Sergio Carvalho | Periscópio

Editoração eletrônica da versão impressa: Abreu's System Ltda.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,
sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil
adquiridos pela

Editora Best Business um selo da Editora Best Seller Ltda.

Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão

Rio de Janeiro, RJ – 20921-380
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-7684-679-6

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

SUMÁRIO

Agradecimentos

Introdução

SEÇÃO UM PRESENÇA:
O QUE VOCÊ IRRADIA?

Capítulo 1: **PAIXÃO:**
A transferência da energia pura

Capítulo 2: **CONFIANÇA:**
A convicção é contagiante

Capítulo 3: **CONGRUÊNCIA:**
Ação versus intenção

Capítulo 4: **OTIMISMO:**
Atitudes de ajustes

Capítulo 5: **PODER POSITIVO:**
Força não é carisma

Capítulo 6: **ENERGIA E EQUILÍBRIO:**
Bem-estar vibrante

Capítulo 7: **HUMOR E FELICIDADE:**
Eles vêm de dentro

SEÇÃO DOIS QUALIDADES ESSENCIAIS:
O INTERIOR DETERMINA O EXTERIOR

Capítulo 8: **AUTODISCIPLINA:**

Força de vontade é igual a compromisso

Capítulo 9: **COMPETÊNCIA:**
O que você não sabe pode prejudicá-lo

Capítulo 10: **INTUIÇÃO:**
Siga seu instinto

Capítulo 11: **PROPÓSITO:**
Explorando um impulso ilimitado

Capítulo 12: **INTEGRIDADE:**
O caráter conta

Capítulo 13: **CORAGEM:**
Levante-se e faça a diferença

Capítulo 14: **CRIATIVIDADE:**
Explore a sua imaginação

Capítulo 15: **FOCO:**
Atividade não é igual a realização

SEÇÃO TRÊS DISCURSO E COMUNICAÇÃO:
FALE COM CONVICÇÃO

Capítulo 16: **TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO:**
Educar, inspirar e entreter

Capítulo 17: **HABILIDADES INTERPESSOAIS:**
Eles realmente gostam de você?

Capítulo 18: **INFLUÊNCIA:**
Ajude os outros a se persuadirem

Capítulo 19: **CONTAR HISTÓRIAS:**
Criando a imagem

Capítulo 20: **CONTATO VISUAL:**
Conversar sem falar

Capítulo 21: **OUVIR:**
“O que você disse?”

Capítulo 22: **AFINIDADE:**
A conexão instantânea

SEÇÃO QUATRO DANDO PODER AOS OUTROS:
COOPERAÇÃO CONTAGIANTE

Capítulo 23: **INSPIRAÇÃO:**
Fortaleça e transmita energia

Capítulo 24: **ESTIMA:**
Entenda o ego

Capítulo 25: **CREDIBILIDADE:**
Realidade versus percepção

Capítulo 26: **MOTIVAÇÃO:**
Incentive-os

Capítulo 27: **BOA VONTADE:**
Caridade e compaixão

Capítulo 28: **VISÃO:**
Veja, prove, toque, sinta

Capítulo 29: **EMPATIA:**
Compaixão cria amizade

Capítulo 30: **RESPEITO:**
Demonstre para receber

SEÇÃO CINCO MECANISMOS SUBCONSCIENTES:
PARECE QUE É O CERTO – OU O ERRADO

Capítulo 31: **APRESENTAÇÃO ORAL:**
O modo como você fala

Capítulo 32: **COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL:**
Os gestos superam as palavras

Capítulo 33: **ESTADOS EMOCIONAIS:**
Entendendo sentimentos e humores

Capítulo 34: **APARÊNCIA FÍSICA:**
Não julgue (até parece!)

Capítulo 35: **COMO VOCÊ AFASTA AS PESSOAS:**
Não as mande embora

Conclusão

O que vem agora?

Pesquisa

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a todas as pessoas que me ajudaram a transformar *As leis do carisma* em realidade.

Quero expressar meu amor e apreço pela minha esposa amada, Denita, e pelos meus filhos (Brooke, Mitchell, Bailey e Madison), por seu carinho e apoio durante a execução deste projeto.

Quero agradecer efusivamente a todos os meus clientes e leitores, que tornaram possível essa pesquisa.

Agradeço a meus pais e a todos os meus colegas, amigos, professores e associados que me auxiliaram ao longo do caminho.

INTRODUÇÃO

FÁBULA: A ABELHA IRRITADA

Depois de um longo e tenebroso inverno, finalmente surge um belo e cálido dia de primavera. Você sai de casa sentindo o calor do sol no seu rosto e no seu corpo e respira fundo, inspirando o ar fresco. Percebe que está farto do inverno e deixa o ar da primavera entrar em sua casa. Você abre todas as portas e janelas, e sente a brisa revitalizar e renovar seu lar. Mas não é só a brisa que entrou em sua casa. Você ouve o zumbido de um inseto. Pelo canto do olho vê uma abelha voando pela sala. Ela parece tão perdida que você decide ajudá-la, mostrando-lhe o caminho para a liberdade. Ela, porém, continua voando e batendo na vidraça da grande janela da sala de visitas. Então, você abre a porta e balança mãos e braços para conduzi-la em segurança. No entanto, quanto mais você tenta, mais a abelha se irrita. Afinal, por que essa raiva? “Eu estou apenas querendo salvar a vida dela”, você pensa. Finalmente você tenta afastar a abelha da vidraça e conduzi-la para a porta com o corpo todo. A abelha fica mais furiosa e pica você no braço.

MORAL

Na vida real, enquanto você tenta auxiliar, liderar ou influenciar os outros a fazerem coisas que os ajudarão a crescer, melhorar ou modificar suas vidas, você é atacado, criticado e até mesmo “picado”. O que acontece? O que dá errado e por que os outros às vezes recusam sua ajuda? Por que rejeitam sua liderança ou se recusam a ser influenciados por suas orientações? Afinal, você só deseja o melhor para eles. Sabemos que suas recusas os magoam mais do que a você. Costumamos dizer que a culpa é deles, que deviam ser mais espertos — mas a culpa é nossa.

Como convencer os outros a quererem fazer o que você deseja e se entusiasmarem com a ideia? Vamos descobrir e aprender a dominar o poder do carisma, da liderança e da influência.

O PODER DO CARISMA: A CHAVE PARA OBTER O MÁXIMO SUCESSO

Você já notou como algumas pessoas conseguem cativar, inspirar e influenciar os outros sem o menor esforço? As pessoas imediatamente simpatizam com elas e procuram ficar à sua volta. Alguns indivíduos conseguem entrar numa sala e ser notados por todos os presentes. São pessoas que parecem sempre obter o que desejam porque os indivíduos que as cercam se apressam em agradá-las. Como elas despertam uma atenção tão instantânea e são capazes de exercer influência sobre todos que conhecem?

Esse é o poder do carisma. O carisma é uma habilidade humana vital e motivacional que pode e deve ser aprendida por quem pretende influenciar outras pessoas. Neste livro, você aprenderá a aproveitar esse poder do carisma.

Passei minha vida estudando persuasão, motivação e influência. Frequentemente me perguntam qual é a ferramenta ou habilidade mais importante na caixa de ferramentas da influência. O que é

preciso fazer para alcançar o sucesso máximo? A resposta é simples. Se houvesse uma única habilidade a ser dominada, de todas as ferramentas de persuasão e influência, essa habilidade seria o carisma. Ele lhe fornece o retorno mais imediato e aumenta drasticamente o seu sucesso e a sua renda.

Essa habilidade vital de sucesso permeia todos os aspectos de sua vida. Sua carreira, seus relacionamentos, sua capacidade de influenciar e sua renda estão todos relacionados com sua capacidade de irradiar carisma. Você já imaginou por que duas pessoas com a mesma escolaridade, os mesmos contatos, o mesmo QI e a mesma experiência profissional têm resultados notavelmente diferentes em suas vidas? Uma goza de amplo sucesso, enquanto a outra mal consegue pagar suas contas. Alguns afirmam que se trata apenas de sorte, mas, quando possuímos carisma, é certo que teremos boa sorte. Imagine seu sucesso quando você conseguir automaticamente fazer com que as pessoas queiram realizar de bom grado o que você deseja, implorem para fazer, gostem de fazer e contem para todos os amigos que eles também deveriam fazer.

Carisma é a capacidade de persuadir e fortalecer outras pessoas a acreditarem em você, confiarem em você e quererem ser influenciadas por você. Você consegue cativar e influenciar. Você os ajuda a se visualizarem no futuro, realizando o que você imaginou. Elas são impelidas e energizadas pela sua paixão e entusiasmo, magnetizadas e impulsionadas pelo seu carisma. Elas se elevam e se inspiram no seu otimismo e nas suas expectativas. Em essência, você é uma fonte de força, encorajamento e inspiração.

Dominar as várias habilidades do carisma o impulsionará para uma posição de influência e sucesso. As pessoas frequentemente se perguntam por que alcançar o sucesso demora tanto e por que elas não aprenderam nem mesmo as habilidades mais básicas para serem

bem-sucedidas e realizarem seus sonhos. O carisma lhe permite ser mais eficiente e eficaz. Pense nisso. Se os outros não estão reagindo a você ou às suas tentativas de influenciá-los, provavelmente a culpa é sua. Claro, gostamos de dizer que a culpa é deles, mas a verdade é que quando esses indivíduos não estão sendo influenciados ou fortalecidos por você, nem mesmo querem ajudá-lo, acredite: a culpa é sua.

Para mim, nunca é suficiente repetir: pessoas que exercem grande influência possuem carisma. Um estudo feito há muito tempo pediu aos participantes que escolhessem a principal característica (entre 59 opções) dos persuasores.¹ A mais votada foi o carisma. Todos nós conhecemos pessoas carismáticas. Elas têm presença e charme, são cativantes e inspiradoras. Atraem nossa plena atenção e nos deixam ansiosos por sua próxima palavra. Sua presença nos impele, motiva e inspira. Nos sentimos melhor porque as conhecemos, vimos pessoalmente e fomos influenciados por elas.

O problema é que a maioria de nós, ao falar de pessoas carismáticas, pensa em artistas de cinema, grandes empresários, políticos e líderes religiosos. Esses indivíduos talvez tenham algumas das ferramentas do carisma e da influência, mas eu quero revelar todos os instrumentos que você poderá usar em seus esforços para influenciar e persuadir. Alguns dizem que carisma é algo mágico, outros, que é uma questão de sorte, mas, quando você o adquirir, alcançará também o sucesso. Na verdade, você ficará se perguntando porque ele demorou tanto para chegar e por que agora parece tão fácil.

O carisma impulsiona os outros a gostarem de você, mesmo que não o conheçam muito bem ou que não tenham passado tempo suficiente para desenvolver confiança em você. O carisma lhe dá poder sobre sua plateia, garantindo lealdade e devoção, além de

apoio instantâneo. E então, você nasce com carisma ou ele é aprendido? É orgânico ou cultural? Naturalmente, alguns atributos são inerentes, outros foram aprendidos e outros podem ser adquiridos. É possível aprender a ter carisma, mas faz-se necessário esforço e dedicação. Talvez você esteja pensando, como eu penso: se ele é tão importante, tão valioso, tão crucial para se alcançar o sucesso, por que não é ensinado na escola? Essa é uma pergunta que não posso responder, mas tenho as respostas que você necessita para dominar esse atributo essencial.

Atualmente as pessoas estão menos confiantes, céticos e mais cínicas do que nunca. A lealdade dentro de uma corporação é coisa do passado. A crença nas grandes companhias, no governo e na sociedade está se desfazendo. Todos que nos cercam estão confusos, assoberbados e têm menos influência do que no passado. Hoje em dia, mais do que nunca, o carisma é uma qualidade vital. O problema é que muitos pensam que têm carisma, mas na verdade não o possuem. Mesmo que você consiga ser atendido pelos outros, isso não significa que você tem influência ou carisma. Por exemplo, se você é gerente, os funcionários fazem o que é pedido porque se sentem na obrigação de fazê-lo (mesmo fingindo que estão obedecendo de bom grado), mas os resultados não são duradouros. No entanto, se você é carismático, as pessoas se dedicam a você, desejam trabalhar com você e recrutam outras pessoas para ajudá-lo. Em suma, você tem verdadeira influência sobre elas.

DEFININDO O CARISMA

Muitas vezes, quando ouvimos falar de “carisma”, não temos certeza do que seria isso. Afinal, o que é carisma? Pode ser um atributo misterioso. Não é assertividade, nem entusiasmo, não é uma questão

de personalidade ou formação — apesar de essas características, aparentemente, serem parte do pacote. Você sabe quando vê ou conhece pessoas carismáticas. Elas são fáceis de detectar e estão sempre cercadas por gente. Às vezes, é difícil entender o que faz uma pessoa ser carismática, mas sabemos como nos sentimos e quando somos movidos pelo poder do carisma. Quando alguém possui esse atributo elusivo, nos sentimos honrados e privilegiados por estarmos associados a essa pessoa. O carisma não é apenas charme, dedicação, simpatia ou paixão. É uma sensação de confiança que não oprime a plateia, mas a deixa confortável, sem perder a credibilidade e a empatia.

A palavra “carisma” deriva do nome da deusa grega Cária. Seus atributos eram a beleza total e a caridade. Como outros definem o carisma?

Uma qualidade rara, pessoal, atribuída a líderes que despertam uma fervorosa devoção e entusiasmo no povo. (American Heritage Dictionary)

Carisma é a habilidade de influenciarw positivamente outras pessoas, conectando-se a elas física, emocional e intelectualmente. (Dr. Tony Alessandra)²

Carisma é a energia que vem do coração. Se o palestrante não tem emoção, não há nada para transferir. A ligação carismática ocorre quando os sentimentos do palestrante são transferidos em sua mais pura forma. O carisma não pode ser diluído. Não pode ser disfarçado. É um estado natural. O carisma é a passagem da nossa energia mais pura, da nossa paixão mais pura, para outras pessoas. (Gerry Spence)³

Esta é minha definição de carisma: a capacidade de criar facilmente a empatia, influenciar os outros para aceitar seu modo de pensar, inspirá-los a progredir e, durante o processo, criar um aliado para a vida toda. Em outras palavras, carisma é a capacidade de fazer outras pessoas quererem realizar o que você deseja e se sentirem entusiasmadas para fazê-lo. E, quem sabe, até se disporem

a chamar outros indivíduos para ajudarem na realização de sua causa.

O carisma é bom ou mau? A gravidade é boa ou má? Tal como a gravidade, o carisma é neutro. É o modo de usar esse poder que o define como bom ou mau. Costuma-se dizer que Adolf Hitler, Charles Manson e Benito Mussolini tinham carisma e, na verdade, eles talvez possuísem algumas das ferramentas do carisma. Em muitos casos, essas pessoas tinham algumas das características do carisma, mas as usaram sem ética. No entanto, provavelmente você é capaz de se lembrar de mais pessoas na história ou em sua vida que possuíam carisma e o utilizaram de maneira boa e honrada. Então, qual é a diferença?

Façamos uma lista das diferenças entre os usos éticos e não éticos do poder do carisma:

Ético

Servir os outros

Criar situações nas quais todos saiam ganhando

Ter elevado padrões morais

Conceder poder às pessoas

Abrir a comunicação

Seguir seu coração

Definir uma visão e um propósito

Ajudar as pessoas a crescerem

Trabalhar pelo bem dos outros

Não ético

Usar os outros

Usar os outros

Usar pessoas para interesses egoístas

Não ter valores morais

Fechar a comunicação

Seguir o dinheiro, o poder ou a cobiça

Resolver pelo caminho

Crescer seu ego ou a conta bancária

Ajudar só a si mesmo

Enquanto fazia as pesquisas para este livro, eu fiz um grande número de entrevistas. Perguntava às pessoas como descreveriam uma pessoa que todos admiram, querem ficar perto e desejam

receber sua influência. Alguém cuja presença as cativasse ou encorajasse para quererem sempre manifestar o seu potencial. A palavra “carisma” surgiu na maioria das respostas. Seria “carisma” o melhor termo para descrever a pessoa que tem instantânea influência sobre alguém? Eu não sei dizer, mas ainda não encontrei um termo melhor. Se você tem um, por favor, me avise.

COMO USAR ESTE LIVRO

Este livro explora o poder do carisma. As pesquisas sobre o tema mostram que é preciso aprender e dominar certas habilidades, traços de personalidade e atributos. Eu determinei que eles são 30 e dediquei um capítulo para cada um. Quanto mais dessas ferramentas você dominar, mais carismático e influente será.

Recomendo que você, primeiramente, leia todo o livro de uma vez. Depois de ler sobre cada característica do carisma, faça uma autoavaliação (seja honesto!) no final de cada capítulo e anote todas as suas notas no final do livro. Feito isso, volte a ler os capítulos, começando com sua maior fraqueza até seu ponto forte. Leia um capítulo por dia e aplique a técnica e as tarefas encontradas na “Chave do Carisma”, ao final de cada capítulo.

Este livro o ajudará a dominar a arte e a ciência do carisma. Cada capítulo fala de uma das habilidades ou características exigidas para dominar o carisma e incluem:

- Citação: o que já disseram sobre essa habilidade ou característica?
- Substância: a informação básica necessária para dominar a habilidade ou característica.
- Ponto cego: o maior erro que geralmente cometemos.

- Aplicação: como aplicar e usar o princípio.
- Exemplo: um exemplo atual ou histórico.
- Chave do Carisma: algo que você pode fazer e aplicar agora mesmo.

O VIÉS DA AUTOPERCEPÇÃO: O GRANDE PONTO CEGO

Qual é o maior obstáculo para o carisma? Por que você está demorando tanto para alcançar o verdadeiro sucesso ou se tornar uma pessoa de grande influência? Todos nós temos pontos cegos em nossas vidas que nos impedem de nos dedicarmos às coisas que podem nos lançar na direção de maior sucesso.

Eu chamo a incapacidade de ver esses pontos cegos de viés da autopercepção. Todos nós tendemos a valorizar demais nossas habilidades e características. Todavia, para melhorar, crescer e nos tornarmos mais bem-sucedidos precisamos conhecer nossas fraquezas e ser capazes de identificar nossos pontos cegos. Se não soubermos quais são eles, nunca conseguiremos evoluir. Precisamos ser honestos sobre o verdadeiro nível de nossas atuais habilidades, e é isso que ensinarei a identificar nos capítulos que se seguem.

O motivo desse viés ter um grande impacto negativo em nossas vidas é porque tendemos a mentir para nós mesmos. Esse é o problema básico. Não enxergamos a verdade. Enganamos a nós mesmos. A negação é um lugar alegre onde podemos esconder nossas fraquezas para proteger nossa autoestima. Criamos expectativas que não têm base na verdade ou em uma avaliação honesta. Talvez seja agradável ver o mundo através de lentes cor-de-rosa por algum tempo, mas, no final, estamos apenas nos preparando para o fracasso. O viés se manifesta quando estamos

avaliando uma habilidade ou talento que gostaríamos de ter, ou quando outros esperam que tenhamos essa característica em particular. Quando está envolvida uma pressão ou validação social, criamos avaliações mais altas das nossas qualidades. O viés da autopercepção termina por nos dar uma visão pouco realista da realidade e uma falsa sensação de segurança. É como se estivéssemos entorpecidos diante da realidade e deixamos de ver exatamente onde estamos e o que precisamos melhorar.

Somos muito bons em julgar os outros e mostrar o que há de errado neles, mas não aplicamos a nós mesmos esse mesmo tipo de análise. O mesmo vale para nossas características. Também sentimos que devemos maquiar nossas fraquezas para fazer as coisas parecerem melhores do que somos na realidade. Precisamos cultivar o talento de nos avaliarmos honestamente — tanto nossas forças como fraquezas — e, depois, descobrir a necessária disciplina para diminuir nossos defeitos.

Para entender muito bem o que estou dizendo, você precisa descobrir suas próprias fraquezas e ser honesto com sua realidade pessoal. Para fortalecer seu sucesso, influência e carisma, você tem de saber exatamente quais são as habilidades que já dominou e quais precisa melhorar. Se você lidasse com vendas e fosse solicitado a avaliar sua capacidade de contato com outras pessoas ou seu conhecimento sobre o produto, há 90% de probabilidade de você se colocar acima da média nesse aspecto, embora matematicamente a validade da sua afirmativa devesse ficar por volta de 50%.⁴ Lembre-se de todos os pobres gerentes que você conheceu ao longo dos anos? Mais de 90% deles se avaliariam como muito melhores do que a média dos seus iguais. Você sabia que 80% dos indivíduos se consideram mais inteligentes, melhores motoristas e empreendedores mais capazes do que a média dos seus pares?⁵ Um

estudo até revelou que a maioria das pessoas acreditam que são melhores do que as outras nas seguintes áreas:⁶

- Atletismo
- Inteligência
- Organização
- Ética
- Lógica
- Entretenimento
- Imparcialidade⁷

A SOLUÇÃO

A solução tem tudo a ver com a verdadeira autoavaliação. Quando eu ensino influência ou autocontrole em seminários, peço aos meus alunos para listarem os dez motivos principais de sua falta de sucesso. Eles encontram muitos motivos para se livrarem da culpa pela incapacidade de atingir suas metas, mas raramente assumem a responsabilidade pelas suas fraquezas ou admitem que eles poderiam ser os culpados. Você sempre pode se perguntar:

- Quais são as habilidades e características que preciso dominar para realçar o meu carisma?
- O que sempre estou tentando fazer e por que continuo fracassando?
- Quais são as habilidades ausentes que poderiam transformar meus fracassos em sucessos?
- Que características preciso desenvolver para levar minha vida, minha carreira e minha renda para um nível mais alto?

O que estou pedindo é que você se mantenha aberto enquanto lê as diferentes maneiras de aprender tudo sobre o carisma. Lembre-se que todos nós temos diferentes forças e fraquezas.

Cada capítulo explica os pontos cegos mais comuns em cada característica e uma solução que pode ser facilmente implementada. Tente se avaliar honestamente ou peça para alguém de sua confiança ajudá-lo nessa avaliação. Pessoas carismáticas têm capacidade para dar uma boa olhada em si próprias e de enfrentar os fatos, tanto os bons como os ruins. Quem faz isso consegue alcançar real progresso. Se nada der certo para você, visite o site www.lawsofcharisma.com para fazer sua avaliação on-line (só se você for capaz de lidar com a verdade nua e crua).

RECURSOS ADICIONAIS DA INTRODUÇÃO (LAWSOFCHARISMA.COM)

- Artigos extras
- Seção extra de áudio: "Persuasion Resistance: The 10 Common Obstacles"
- Planilha da seção

Notas

- ¹ R. G. Lord, R. J. Fiotti e C. L. de Vader. "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions" *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34 (1984), pp. 343-378.
- ² Tony Alessandra. *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism That Leads to Success*. Business Plus, 2000.
- ³ Gerry Spence. *Como argumentar e vencer sempre*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ⁴ Kurt W. Mortensen. *QI de persuasão: Dez habilidades que você precisa para conseguir exatamente aquilo que você quer*, São Paulo: DVS, 2010.
- ⁵ Isabelle Brocas e Juan D. Carrillo. "Are We All Better Drivers Than Average? Self-Perception and Biased Behavior", *Boletim do CEPR* n° 3603, out. 2002.
- ⁶ T. Gilovich. *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life*. Nova York: Free Press, 1991; S. E. Taylor e J. D. Brown. "Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health." *Psychological Bulletin*, 103 (1988), pp. 193-210.
- ⁷ D. G Myers. *Psicologia social*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEÇÃO UM

PRESENÇA:

O QUE VOCÊ IRRADIA?

FÁBULA: O PERU E OS PAVÕES

Um dia, um peru deixou seu bando e saiu na direção de um campo aberto, onde diziam morar os pavões. Ele olhou para todos os lados, mas não viu nenhum. Enquanto caminhava e explorava a região, procurando pelos pavões, encontrou algumas pilhas de lindas penas. O peru decidiu que queria ter o prestígio de um pavão. Pegou as penas, prendeu-as às penas da sua cauda escura e começou a desfilar pelo campo. Quando viu os pavões voltando, dirigiu-se a eles todo pomposo, para ver se poderia se passar por um deles. Quando se aproximou dos pavões, esses logo descobriram o engodo e começaram a bicar o peru na cabeça e a arrancar as penas falsas. O peru correu de volta para o seu bando, que assistia a cena a distância. Ao vê-lo se aproximar, os perus, irritados com aquela exibição, começaram a persegui-lo e bicá-lo na cabeça.

MORAL

Quando você falsifica sua presença, modifica quem você é. Quando você finge paixão ou confiança, não consegue enganar ninguém. As pessoas sempre nos julgam pela aparência, pela presença e pela atitude. Pense bem. Você está tentando ser alguém ou alguma coisa que não é? As pessoas sentem uma presença fingida. A verdadeira e congruente presença é poderosa. Sua presença é a chave para desenvolver um carisma instantâneo.

CARACTERÍSTICAS DE UMA PRESENÇA IMPONENTE

- Paixão
- Confiança
- Congruência
- Otimismo
- Poder positivo
- Energia e equilíbrio
- Humor e felicidade

CAPÍTULO 1

PAIXÃO:

A TRANSFERÊNCIA DA ENERGIA PURA

Uma pessoa com paixão é melhor do que quarenta pessoas meramente interessadas.

— E. M. FORSTER

Pessoas que sabem para onde estão indo são capazes de cativar os outros porque são apaixonadas e, por isso, carismáticas. Você percebe isso claramente quando se encontra com elas ou quando elas entram em uma sala. Outras pessoas se sentem atraídas por elas porque, bem no fundo, querem ter essa paixão por alguma coisa. Quando os outros veem paixão nos seus olhos, você se torna mais carismático. Eles sentem que você é capaz de ajudá-los a melhorar suas vidas. Isso não garante que todos irão gostar de você, mas irão respeitar sua convicção e paixão.

A paixão é um elemento crucial para influenciar os outros e transmitir carisma. Indivíduos carismáticos irradiam uma paixão sincera. Quando uma plateia é capaz de sentir sua paixão e verdadeira convicção, ela “embarca” emocionalmente. Todos nós amamos pessoas entusiasmadas e que exalam uma paixão sincera pelo que fazem. Quem tem paixão por alguma coisa quer que todos fiquem sabendo e deseja atrair o máximo possível de pessoas para abraçar sua causa. Mesmo se alguém não concorda com ela, as

peças são capazes de ouvir atentamente seu ponto de vista, opiniões e experiências, sempre mantendo sua postura e convicção.

A paixão é muito contagiosa. Quando você deseja transferir paixão, as pessoas que o cercam começam a absorver sua energia. Elas passam a desempenhar melhor suas funções. Manter-se no emprego já não as satisfaz. Tornam-se mais pró-ativas, mais dispostas a trabalhar em equipe e mais otimistas. Quando você consegue sentir paixão, fica mais determinado, e essa determinação fortalece sua persistência.

Um alerta: mesmo que você seja uma pessoa apaixonada, não deixe de aprender outras habilidades necessárias para alcançar o sucesso. A paixão é um ingrediente crucial no preparo da torta do carisma, mas você continua precisando dos outros ingredientes para obter e irradiar um carisma poderoso e duradouro.

A paixão sempre inclui entusiasmo, mas qualquer um pode ser entusiasmado sem paixão. O entusiasmo é um forte sentimento em prol de uma causa. Provavelmente você já encontrou pessoas carismáticas que transmitem entusiasmo. Ele está em seus rostos e atitudes — nota-se facilmente que estão motivadas — e cria faíscas de curiosidade. O entusiasmo, além de reduzir o medo e as preocupações, também cria confiança, compaixão e sincronia entre você e seu ambiente.

PONTO CEGO

A maioria das pessoas tem dificuldade em se conectar com sua verdadeira paixão. Muitos, confundem exuberância, ingestão de bebidas estimulantes ou empolgação com paixão. A paixão não está correndo por todos os cantos e saltando para cima e para baixo como

um filhote de cão. A verdadeira paixão se irradia e cativa sem precisar forçar. Quando a plateia percebe uma exuberância falsa e irreal na atitude do palestrante, ela se distancia. Ele será visto como um farsante, e essa percepção diminuirá sua capacidade de influenciar. Encontre a verdadeira paixão e ela fará os outros se aproximarem do seu ponto de vista. O fato de estar empolgado não significa que alguém irradia paixão. Por isso, certifique-se que você está irradiando a verdadeira paixão e não uma falsa exuberância ou entusiasmo.

APLICAÇÃO

Os carismáticos aumentam seu entusiasmo através de um entendimento profundo e de um grande conhecimento do que fazem e, assim, desenvolvem uma verdadeira crença e convicção sobre sua atividade. Acredite em você mesmo e em sua mensagem, irradie entusiasmo em tudo o que faz. Lembre-se que fingir entusiasmo, mostrar exuberância forçada e energia falsa destroem o carisma. Você pode realçar seu carisma agindo conforme as seguintes orientações:

- Mantenha sempre sua credibilidade.
- Seja sincero em todas as suas interações.
- Esteja sempre se conectando com outras pessoas.
- Seja sempre autêntico.
- Mantenha confiança constante.

EXEMPLO

John Wooden é um grande exemplo de paixão. Todos que o conheciam, especialmente seus jogadores, sentiam sua paixão e eram

influenciados por ela. John foi técnico do time de basquete da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, durante o auge do grupo. Ele recrutava rapazes promissores, exigia dedicação nos treinos e os incentivava com paixão, entusiasmo e inspiração. Ao longo de 12 anos, suas equipes ganharam 665 jogos em 27 temporadas, e dez títulos nacionais. Também alcançaram o recorde, até hoje não batido, de vencer 88 jogos seguidos, e conquistaram incríveis quatro temporadas perfeitas. John Wooden jamais ganhou mais do que 35 mil dólares por ano, mas sua paixão e impacto sobre os jogadores e seus fãs durarão para sempre. Ele amava o que fazia e provou que a paixão é um elemento crucial do sucesso.

A CHAVE DO CARISMA

Encontre sua paixão. Descobrir a entrada para sua paixão é como esculpir uma estátua. Você vai se aproximando do resultado final cada vez que tira uma lasca da pedra bruta. Às vezes chegamos mais perto da paixão quando nos deparamos com uma matéria ou assunto que nunca estivemos dispostos a aprender. Por isso, comece a experimentar diferentes atividades e tarefas, e procure conhecer outras pessoas. Lembre-se que você não sabe se gosta de um alimento se não estiver disposto a provar um pouco dele. Leia mais, filie-se a mais clubes e passe mais tempo se desenvolvendo em áreas que poderiam ser dignas de sua paixão. Não se pode ter paixão por alguma coisa quando não se conhece nada sobre ela e, na verdade, estudar profundamente um assunto é um excelente modo de estimular sua paixão.

Aqui está uma pergunta para você responder depois de refletir muito bem no dia de hoje: quando se trata do que você está fazendo na sua vida, você está cantando uma canção e realmente sentindo o

que ela diz ou está apenas pronunciando as palavras e seguindo o ritmo? Pense bem no que vai responder.

Avalie a sua paixão

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 2

CONFIANÇA: *A CONVICÇÃO É CONTAGIANTE*

Sem uma modesta, mas razoável, confiança nos seus próprios poderes, você não pode ser feliz ou bem-sucedido.

— NORMAN VINCENT PEALE

A confiança é uma característica que aumenta seu carisma e atrai gente. As pessoas gostam de seguir indivíduos e ser influenciadas por aqueles que têm confiança em si e em suas habilidades. A maioria das pessoas que conhecemos sofre no quesito da autoconfiança, mas a alta confiança que você possui compensará esse defeito. A confiança cria fé. Demonstrar confiança no seu trabalho, na sua indústria e na sua vida aumenta a fé que os outros têm em você. As pessoas que admiramos e respeitamos geralmente são criaturas que sabem o que desejam e sabem que irão consegui-lo.

Você precisa aprender a se comunicar com grande confiança e autoridade. A percepção da confiança é fundamental para manter o carisma. Quanto maior for a sua confiança, mais carisma você irradia. Os outros percebem a sua confiança pelo seu tom de voz, pela sua linguagem corporal e por outros mecanismos subconscientes.

A verdadeira confiança é um estado mental. Às vezes, em sua vida pessoal e profissional, sua confiança pode ser violentamente quebrada, precisando ser reconstruída. Pessoas carismáticas conseguem manter a confiança em todas as situações, mesmo se anteriormente enfrentaram derrotas, reveses ou resultados inadequados. O ser humano tem uma tendência natural para se sentir insuficiente ou inferior em certas ocasiões. Quando perdemos a fé em nós mesmos ou fracassamos, perdemos a confiança devido ao medo, que pode ser simplesmente definido como uma dúvida ampliada. Todas as preocupações, perguntas e inseguranças, quando analisadas, mostram que estiveram relacionadas de uma forma ou de outra com o medo.

O medo gera dúvida e dúvida destrói a confiança. Você precisa ter certeza de que sua confiança é maior do que suas dúvidas. O que realmente sua plateia percebe em você? Você tem medo de transmitir carisma e confiança? O desejo de superar o medo precisa ser maior do que o medo em si. Embora seja natural sentir medo, é preciso lidar com ele e administrá-lo. Se você duvida de si próprio e das suas habilidades, outros duvidarão de você e do seu carisma.

Outros fatores que podem destruir a confiança:

- Pensamentos negativos
- Indecisão sobre um propósito
- Preocupação

Pessoas com falta de confiança sempre terão de se esforçar muito para influenciar outros indivíduos de maneira eficaz ou para conseguir carisma. Mesmo quando se tem confiança, às vezes, ainda podemos sentir medo, tensão ou desconforto. A confiança é a capacidade de controlar essas sensações. Se notarem você como uma

pessoa pouco confiante, a plateia sentirá o mesmo — sobre seu produto, sobre você e sobre as suas ideias. Não entre em pânico no caso de não se sentir confiante em todas as ocasiões, porque a confiança vem com o tempo. Para adquirir plena confiança é preciso experiência, prática e paciência.

Talvez você esteja imaginando: “Será que o excesso de confiança poderá prejudicar minha capacidade de emanar carisma?” É claro! Não devemos ser vistos como alguém arrogante ou condescendente. Como é possível determinar a diferença entre confiança e petulância? Tudo depende da intenção. A confiança é motivada por um sincero desejo de ajudar os outros e ser diferente da média. A verdadeira confiança vem do conhecimento que temos sobre as ferramentas, os recursos e a capacidade para executar a tarefa que é esperada de nós. A petulância, ao contrário, é impelida pela necessidade de ajudar a si próprio em vez de ajudar os outros. Bem no fundo, a petulância revela insegurança — o oposto da confiança.

Indivíduos arrogantes procuram reconhecimento e aprovação pelos motivos e meios errados. A arrogância cria o egocentrismo, enquanto a confiança cria uma atitude de centrar-se nos outros. O fato de você dizer e fazer todas as coisas certas não importa. Se lhe falta a confiança, a causa está perdida. Mesmo que os outros gostem de você, a falta de confiança destrói sua capacidade de influenciar e ser carismático.

PONTO CEGO

O modo como você pensa que está influenciando e o modo como está sendo realmente notado costumam ser muito diferentes. Como os outros o percebem verdadeiramente? Você está focado neles ou em si próprio? Muitas vezes, você pensa que tem confiança, sente-se

confiante e acredita que está sendo considerado uma pessoa confiante, mas é possível que esteja sendo percebido como um indivíduo arrogante, petulante ou condescendente. Existe uma tênue linha entre ter confiança e transmitir arrogância. Este é o ponto cego. O lado oposto é a falta de confiança, que poderia desencadear o medo e a falta de fé naqueles que você pretende influenciar. Palavra final: sem confiança, sem carisma.

APLICAÇÃO

Aqui estão algumas outras maneiras de evitar a armadilha de parecer excessivamente confiante ou arrogante:

- Sempre aceite críticas ou opiniões de coração aberto.
- Passe mais tempo ouvindo do que falando.
- Seja capaz de admitir que você estava errado.
- Não tente provar que sempre estava certo.
- Faça perguntas que demonstrem interesse.
- Peça uma explicação sobre as razões de sua credibilidade a um conhecido.

EXEMPLO

No mundo esportivo, o nome Joe Namath sempre surge quando se ouve a palavra confiança. Ele jogava no New York Jets quando o time fazia parte da American Football League (AFL). Os Jets conseguiram chegar até o Super Bowl III, e o jogo final seria contra o poderoso Baltimore Colts. Na época, ninguém imaginava que uma equipe da AFL pudesse competir com um time da National Football League (NFL). Nos dois Super Bowls anteriores, os Jets tinham perdido com placares vergonhosos. Numa coletiva de imprensa, Joe

Namath estava sendo assediado com perguntas debochadas quando, com grande confiança e autoridade, disse: “Garanto que venceremos o Baltimore Colts.” Sua confiança levou seu time a ganhar aquele Super Bowl por 16 a 7, e Joe Namath foi considerado o melhor em campo. O resto é história.

CHAVE DO CARISMA

Uma coisa que pode prejudicar sua percepção de confiança é a vergonha: a preocupação com o que os outros poderão pensar de você, o medo de cometer um erro publicamente ou de quebrar uma regra social. O melhor modo de lidar com a vergonha é compreender que a maioria das pessoas é compreensiva quando você lida com seu embaraço da maneira certa. Estudos recentes mostram que os que reconhecem seus erros são mais apreciados do que os que tentam negá-los. Você é humano, e a vergonha é uma emoção humana. Admita que errou, sorria ou dê uma gargalhada, e siga em frente. Ninguém é perfeito, e sua plateia entenderá se você reconhecer seu erro ou seu embaraço. E mais, quando você ajuda alguém a ficar menos sem jeito, seu nível de apreciação aumenta muito. Também, à medida que você constrói sua autoconfiança, a possibilidade de ficar envergonhado diminui de maneira drástica.

No dia de hoje, reconheça seu acanhamento ou ajude alguém a se sentir menos envergonhado.

Avalie a sua confiança
Anote seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 3

CONGRUÊNCIA: *AÇÃO VERSUS INTENÇÃO*

Você pode enganar algumas pessoas durante todo o tempo e todas as pessoas por algum tempo, mas você não consegue enganar todo mundo o tempo todo.

— ABRAHAM LINCOLN

A concordância e a harmonia entre o que você diz e o que você faz é indispensável para criar confiança e gerar carisma. Quanto mais coerente e congruente você for em todos os aspectos de sua mensagem, mais os outros o perceberão como uma pessoa honesta e genuína. Se você não acredita no que diz, seus ouvintes também não acreditarão em sua mensagem. Quando você pratica o que prega, eles começarão a praticar o que você ensina. Quando você conquista a congruência, passa a ser mais autêntico. Essa autenticidade é o que o ajuda a ampliar seu carisma e a atrair as pessoas. Quem possui congruência, não precisa manipular, esconder ou camuflar seu comportamento ou sua mensagem.

A congruência abre as portas para a influência e o carisma, e aumenta a credibilidade e a simpatia. Alcançamos a congruência quando nossa mensagem está sincronizada com nossas crenças e valores, e ela acontece quando voz, linguagem corporal, palavras e tom de voz estão todos em concordância. Por isso, cuide para que

suas mensagens verbais e não verbais estejam de acordo. A congruência ainda é mais importante quando o assunto da sua exposição tem um teor altamente emocional. Para realçar seu carisma, a mensagem, em toda a sua extensão, tem de ser congruente. Quando isso não acontece, você transmite a impressão de que não é um indivíduo totalmente confiável e carismático.

Pense em sua história pessoal e, mais especificamente, em sua última interação. Você foi congruente? Seu comportamento não verbal combina com suas ações? Tem certeza disso? Suas emoções estão realmente de acordo com a sua mensagem? Se seus encontros passados não se alinharam com sua mensagem, esse desencontro é sinal de incongruência. A percepção da incongruência é algo que vem do fundo. Uma suspeita surgirá e a plateia começará a procurar pelo que está errado em você e em sua mensagem. A falta de confiança faz seu carisma despencar. A inconsistência diminuirá sua capacidade de conquistar a influência porque os seres humanos são detectores de mentira naturais. Quem tenta fingir congruência, desperdiça tempo e energia mental nessa farsa.

Sem dúvida nenhuma, enganar é errado. Mas um palestrante pode desencadear a incongruência simplesmente porque está nervoso ou se sente pouco à vontade e, sem querer, revela sinais de que pretende enganar os outros. A audiência nem sempre consegue identificar com exatidão o que está lhe causando desconfiança, mas tem essa sensação, e isso é o que basta. Todos nós mostramos microexpressões tão rápidas que não são percebidas pelo consciente, mas o subconsciente as percebe. Microexpressões são maneirismos faciais que podem revelar insegurança ou nervosismo.

Outro acontecimento que dispara um sinal no radar de engodo de sua plateia é a falta de ligação entre sua emoção e sua reação. Por exemplo, se você faz cara de bravo e soca a mesa cinco segundos

depois, fica claro que não está realmente sentindo essa emoção. Tome cuidado para ser congruente em cada aspecto de sua mensagem.

A congruência é simples de entender, mas muitas pessoas têm dificuldade de atingi-la. Nós desperdiçamos energia mental quando tentamos nos lembrar de uma mentira do passado ou do que dissemos num encontro anterior. Tentativas de fraude simplesmente sugam sua energia vital e a força da sua apresentação, levando a audiência a sentir que existe algo de errado. Quando você fala a verdade, é coerente e sabe no que acredita, é naturalmente coerente e mais carismático.

PONTO CEGO

Mesmo quando você se sente coerente, pode não dar a impressão de que está sendo congruente. Esteja enganando ou não, seja sincero ou não, você pode estar transmitindo essa ideia. Uma lorota? Uma mentirinha? Ninguém vai saber. Pensamos que os outros não percebem. Eles não disseram nada sobre não acreditar em você ou em sua mensagem. Um pequeno embuste funcionou anteriormente, e ninguém disse nada. A maioria das pessoas é capaz de perceber a incongruência, mas raramente dirá qualquer coisa a respeito. Lembre-se de que cada gesto e movimento que fizer servirão para atrair ou repelir sua plateia. Você será visto como congruente ou incongruente. As pessoas o estão lendo como um livro. Seus gestos combinam com sua mensagem?

APLICAÇÃO

Qualquer um pode captar seu comportamento não verbal. Nós sentimos quando alguma coisa não está totalmente certa. Outros têm

a capacidade de perceber qualquer forma de incongruência ou embuste emanando de alguém. Conscientize-se de que suas ações não verbais não estão desencadeando a incongruência. Elas podem até ser parte natural do seu comportamento, mas não podem transmitir a ideia de engano. Aqui estão algumas coisas que podem desencadear essa percepção:

- Contato visual forçado.
- Mudança constante de posição na cadeira.
- Tocar ou esfregar os lábios.
- Coçar o rosto.
- Pupilas dilatadas.
- Bocejos.
- Elevação do timbre da voz.

EXEMPLO

Mahatma Gandhi é um grande exemplo de congruência. Ele passou anos e anos na prisão e liderou muitas campanhas não violentas em prol dos direitos civis e contra os impostos, a pobreza e a discriminação. Sua maior vitória foi a independência da Índia. Todos sabiam que o que Gandhi dizia, fazia e sentia eram a mesma coisa. Uma vez ele foi convidado para discursar na Câmara dos Comuns,* em Londres. Sem anotações ou preparativos, falou e cativou a audiência por mais de duas horas e recebeu uma aclamação pública vinda de uma plateia muito cética. Quando perguntaram ao secretário de Mahatma como ele conseguia falar por tanto tempo sem consultar algumas notas, o homem disse: “Gandhi fala o que sente e diz o que pensa; são a mesma coisa.”

CHAVE DO CARISMA

Observe seus gestos, sua linguagem corporal e seu tom de voz. Eles são congruentes? O melhor (e mais sofrido) modo de diminuir o grau de incongruência em sua mensagem é gravar um vídeo de você mesmo falando. Assim, conseguirá captar gestos e tiques que nem imaginava existir e que podem estar prejudicando ou destruindo sua mensagem. Se for realmente corajoso, peça a um colega para assistir ao vídeo em sua companhia para dar uma opinião sincera. Lembre-se de que cada gesto, palavra ou tom de voz dirá “congruente” ou “incongruente”. Não demore para fazer isso. Ou melhor, faça hoje mesmo.

Avalie sua congruência
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>			<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>

CAPÍTULO 4

OTIMISMO: *ATITUDES DE AJUSTES*

Um pessimista vê a dificuldade em cada oportunidade; um otimista vê oportunidade em todas as dificuldades.

— WINSTON CHURCHILL

A maioria dos executivos ricos e bem-sucedidos atribui o sucesso mais ao otimismo e à atitude positiva do que a qualquer outra coisa. Como podemos inspirar pessoas e transferir carisma se não temos a atitude correta ou uma visão otimista? Sua atitude diante da chuva em suas férias no Havaí pode estragá-las por completo ou torná-las mais divertidas e memoráveis. O otimismo lhe diz que seus problemas são temporários e o pessimismo afirma que eles são permanentes e não têm como ser resolvidos. Sendo otimista, você atrairá pessoas à sua causa e irradiará carisma. Diversos estudos demonstraram que os otimistas se saem melhor na escola, têm melhor desempenho na vida profissional e vivem mais do que os pessimistas. Os pessimistas estão sempre à beira da depressão e desistem de tudo com mais facilidade.

O otimismo é mais do que uma atitude mental positiva (PMA). É mais do que estar constantemente dizendo coisas positivas aos outros e esperando sua realização. O verdadeiro otimismo é um

estado de espírito que direciona o modo como encaramos o mundo. Otimismo significa ter expectativas de que mais cedo ou mais tarde tudo vai dar certo. Significa que acreditamos firmemente que, com o tempo, faremos tudo o que nos propusemos a realizar e seremos capazes de ajudar outras pessoas a alcançar suas metas. Quem é um otimista verdadeiro consegue transferir esperança e coragem ao próximo.

Ser otimista significa tender a ver principalmente o lado positivo em todas as situações. Em vez de perder tempo se focalizando no negativo, você sempre procura uma maneira de ir em frente. As pessoas têm a tendência de gravitar na direção dos que têm uma visão positiva da vida. O otimismo faz do mundo uma série de desafios a serem vencidos. Ele inspira sentimentos positivos, que são contagiantes, e incentiva pessoas a acreditarem nelas mesmas e no seu futuro. Quem é otimista ajuda os outros a encarar os reveses e fracassos como acontecimentos temporários, porque sabe que no fracasso sempre se encontra algo a ser aprendido ou que precisa ser ajustado. O otimismo, portanto, é a capacidade de voltar rapidamente à normalidade. O pessimista, por outro lado, acredita que o fracasso é uma fraqueza permanente e/ou sempre afirma que os culpados são os outros.

A atitude é um subproduto do otimismo, um reflexo do que está acontecendo no interior de um indivíduo. A maioria das pessoas não pensa em suas atitudes, mas permite que elas controlem o dia inteiro. A atitude é um hábito que surge das nossas expectativas, do que esperamos de nós mesmos e dos outros. Você é capaz de influenciar os outros com a atitude correta. Quem aprende a exercer influência sabe que atitude, otimismo e expectativa são essenciais para induzir os outros a agirem. Seu carisma, atitude e expectativa serão refletidos na pessoa que você está tentando influenciar.

Ninguém pode influenciar outras pessoas a longo prazo assumindo uma atitude negativa. Você se torna carismático quando adquire a capacidade de transformar o negativismo em algo mais positivo. Você precisa aprender a encarar o mundo de uma maneira diferente, sem deixar-se afundar nas dificuldades atuais e desperdiçar tempo procurando uma solução. Quem encontra buracos na estrada não para, resmunga, se queixa ou diz que não é justo, mas procura desviar deles e pensar numa estratégia para evitá-los. Uma atitude otimista nos permite assumir riscos, mas com a certeza de que tudo dará certo. Ela aumenta sua flexibilidade quando encontra desafios e você, automaticamente, se torna mais criativo, motivado e tolerante. E, acima de tudo, o otimismo lhe permite irradiar carisma.

PONTO CEGO

Na verdade, nós nascemos otimistas, prontos a enfrentar os obstáculos dos primeiros meses de vida. Mas, com o passar do tempo, surgem situações difíceis e, naturalmente, nos tornamos mais pessimistas. O fato é que o pessimismo aumenta com a idade. O problema é que passamos a atrair pessoas pessimistas para nossa vida e de maneira geral nem mesmo notamos ou nos conscientizamos dessa mudança sutil. Talvez ainda imaginemos que somos otimistas, mas na verdade passamos para o lado negro, e nem mesmo notamos. Lance um olhar realista para o modo como você encara a vida. Você é mesmo otimista ou deixou o pessimismo se insinuar em sua existência? Você sente de fato que tudo vai melhorar ou funcionar e espera o máximo de si mesmo e dos outros? A boa notícia é que você pode se tornar mais otimista. Lembre-se que o pessimismo repele o carisma.

APLICAÇÃO

Você pode melhorar seu otimismo de várias maneiras. Siga as orientações abaixo para estimular seu otimismo e, ao mesmo tempo, sua capacidade de influenciar os outros e ter carisma.

- Escolha ser otimista.
- Assuma a responsabilidade pela sua vida e jamais culpe os outros.
- Prepare-se com base em seus atuais sucessos e vitórias passadas.
- Associe-se a pessoas otimistas.
- Preste atenção no que você costuma dizer a si mesmo. Mantenha-se positivo.
- Procure manter-se saudável e faça exercícios físicos.
- Crie a habilidade de rapidamente mudar o seu humor: de negativo para positivo.

EXEMPLO

Lance Armstrong é meu exemplo preferido de otimismo. Ele venceu o Tour de France, a competição ciclística mais importante do mundo, por duas vezes antes dos 25 anos. Tempos depois ele foi diagnosticado com câncer nos testículos, que se espalhou para seus pulmões, abdome e cérebro. Foi operado e os médicos lhe deram apenas 50% de chance de sobreviver. Seu otimismo, sua atitude positiva e a expectativa de viver não são apenas os motivos de ele estar vivo, mas também de ter vencido sete Tours de France, tornando-se o atleta do ano em 1999. Nenhum atleta conquistou tal feito. Muitos teriam recebido o diagnóstico de câncer como uma

sentença de morte, mas o otimismo de Lance o fez encarar a doença como se não fosse mais do que um buraco na estrada.

CHAVE DO CARISMA

Alguma vez você sentiu o pessimismo apertando a sua garganta? Sentiu que precisava se livrar dele, mas não foi bem-sucedido? Se tudo que o cerca contribui para alimentar seu pessimismo, saiba que existe uma solução. Tente visualizar o potencial resultado positivo de todos os problemas que está enfrentando. Não seja sensível demais à crítica dos outros, nem fique preocupado com o que pensam de você. Pare de procurar possíveis sinais de retrocesso ou fracasso. Tente hoje mesmo se concentrar no que está dando certo em vez de focar o que está indo mal. Controle seus relacionamentos e passe mais tempo com amigos e parentes otimistas. Procure buscar pessoas que estão dispostas a ajudá-lo a vencer os obstáculos do seu caminho. Quando estiver se sentindo depressivo, reserve algum tempo para servir alguém ou uma entidade beneficente. Isso fará maravilhas pelo seu otimismo e pela sua atitude positiva.

Avalie o seu otimismo
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 5

PODER POSITIVO: *FORÇA NÃO É CARISMA*

Eu prefiro persuadir um homem a avançar porque, uma vez persuadido, ele se manterá no caminho. Se eu o assustar, ele permanecerá só enquanto sentir medo, depois sumirá.

— **GENERAL DWIGHT DAVID EISENHOWER**

O poder assume muitas formas. Algumas dessas formas aumentam a percepção do nosso carisma e de nossa capacidade de influência. Quando possuímos formas legítimas de poder, as pessoas se mostram mais dispostas a cooperar e agir. Usado de maneira errada, o poder “sairá pela culatra”, prejudicando-o a longo prazo.

Praticamente todas as organizações têm algum tipo de estrutura de autoridade. Regras (escritas ou não) decretam como as pessoas devem reagir ao poder e à autoridade. Os gerentes sempre acham que têm grande autoridade, mas geralmente ela é muito menor do que imaginam. Punir ou recompensar é uma forma de poder que não irradia carisma. Seu poder interior sempre durará mais do que o poder exterior.

Pessoas carismáticas sabem intuitivamente e entendem como usar diferentes formas de poder positivo. O poder aumenta quando podemos ajudar os outros a conseguir algo que necessitam ou desejam. Poder é diferente de força, porque ele cria confiança,

fortalece e habilita, enquanto a força tem de ser mantida, imposta e garantida. A força suga a energia vital das pessoas. O verdadeiro poder encoraja e cria unidade e sinergia. O poder nos faz ouvir e obedecer. A força cria ceticismo e fuga. Pessoas carismáticas não têm ataques de poder ou sentem necessidade de se impor ou de exigir obediência por simples prazer. Elas entendem como usar as formas adequadas de poder em favor do seu propósito ético. O poder positivo atua sobre sua plateia e fortalece o seu carisma. O conhecimento, a *expertise* e a autoridade são formas de poder positivo.

Uma forma de poder que ajuda a desenvolver carisma é compreender o poder da autoridade, que se baseia no que outras pessoas pensam sobre seu nível de conhecimento, sua posição ou sua *expertise*. Você o possui quando outras pessoas acreditam que você tem o conhecimento específico que elas precisam ou que ocupa uma posição mais alta do que a delas. Esse tipo de autoridade permite àqueles que ocupam uma posição de poder influenciar os outros para que os obedeçam devido ao seu status, posição ou posto na hierarquia. Os CEOs de grandes corporações e os oficiais de polícia exercem essa forma de poder porque os outros se sentem compelidos a obedecer com base em seus cargos e posições de autoridade.

Exercer o poder da autoridade não significa ser egoísta ou condescendente. Sua plateia espera que você possa ajudá-la e aconselhá-la na resolução dos seus problemas. A ajuda pode assumir a forma de um produto ou serviço, de recompensas ou de um contato. Todos querem ser conduzidos na direção certa por alguém instruído e competente. Se essa pessoa for você, então é seu o poder e o carisma. Pense em você mesmo como um consultor. Você não está vendendo nada, está ajudando os outros a tomarem a decisão certa. Olhar para o carisma ou a influência dessa maneira modifica a

perspectiva de todos. Você se torna a figura de autoridade e todos estão programados para seguir a autoridade em que confiam. Por isso, quando você puder provar que é um especialista, habilitado e capaz, o poder da autoridade é seu.

Outra forma de poder está ligada ao modo como nos vestimos. É possível criar impressões de poder com o traje que usamos, como um uniforme, terno, farda ou qualquer roupa que o identifique. Um uniforme pode evocar autoridade e prestígio instantâneo. Quando usamos a roupa ou uniforme certo para a ocasião, somos capazes de influenciar e ativar o carisma antes de começarmos a falar.

A última forma de poder percebido é o chamado poder do título. Por exemplo, os títulos “presidente”, “diretor”, “gerente” ou “capitão” criam determinadas expectativas de autoridade e respeito. Quando ouvimos a palavra “doutor” antes de um nome, automaticamente imaginamos que essa pessoa é importante e/ou inteligente. Nem mesmo perguntamos se ela era o melhor aluno da classe ou indagamos se é ou não um bom doutor. Não há dúvida de que quando temos um título que ostenta respeito e atenção, nossa capacidade de influenciar é muito mais forte. Portanto, escolha um título apropriado para você e seu trabalho, como “vice-presidente”, “sócio-sênior”, “diretor-administrativo” ou “gerente de contabilidade” e aumente a percepção alheia sobre seu poder.

PONTO CEGO

O ponto cego é não entender que o poder em si é neutro e que pode ser usado tanto para o bem quanto para o mal. Por um motivo qualquer, falar sobre poder é algo que nos deixa um tanto nervosos, e isso, de maneira geral, se deve ao fato de nossa experiência com o poder ter sido negativa. Seu chefe pode ter dito: “Faça isso ou será

despedido.” Não há dúvida de que a ameaça pode dar certo em curto prazo, mas não é uma boa forma de poder ou influência. O medo tem seu tempo e lugar, mas reduz sua capacidade de irradiar um carisma duradouro. Para desviar do ponto cego é preciso se conscientizar de que o poder pode ser muito bom. As pessoas naturalmente desejam se ligar a boas formas de poder. O poder o ajuda a irradiar seu carisma. A maioria das pessoas não percebe que possui alguma forma de poder bom, e não sabe como usá-lo.

APLICAÇÃO

Mesmo que você possua formas legítimas de poder, provavelmente está tomando atitudes que reduzirão seu poder. Aqui estão algumas delas:

- *Excesso de seriedade*: todos nós precisamos pegar mais leve de vez em quando.
- *Aparência*: o modo como você se veste para a ocasião pode prejudicar a sua autoridade.
- *Falhas na apresentação*: falta de direção ou uso de trechos inócuos para “encher linguiça”.
- *Poder subindo à cabeça*: mesmo que você não tenha intenção, pode dar a impressão de ser dono do universo.
- *Sendo útil para você mesmo e não para os outros*: o ego atrapalha o poder positivo.
- *Falta de respeito com os outros*: neste caso está incluída a competição.

EXEMPLO

Pense no poder do Dalai Lama, um título que pertence a uma linhagem de líderes religiosos tibetanos. Ele é o líder espiritual do Tibete. Acredita-se que quando o Dalai Lama morre, ele renasce em uma criança para continuar sua missão de iluminar os seres humanos. O atual Dalai Lama, o 14º, ganhou o Prêmio Nobel em 1989. Sua posição é um excelente exemplo de poder. O Dalai Lama tem o poder de influenciar seus seguidores, mas não tem poder sobre os não seguidores. O poder depende da situação e varia de pessoa para pessoa. Se você fosse seguidor do Dalai Lama e se visse diante do próprio, sentiria um poder instantâneo emanando dele, derivado principalmente de sua posição e título. O carisma do líder exerceria um poder pessoal sobre você antes de começarem a conversar.

CHAVE DO CARISMA

Você possui a verdadeira autoridade para liderar e orientar os outros com o seu carisma? A chave é escolher uma forma de poder e fortalecê-la. Comece agora mesmo. A *expertise* é a forma mais fácil de poder a ser implementada. Você tem certeza de que conhece seu produto, seus concorrentes, sua indústria e suas previsões? Você tem o conhecimento específico que sua plateia está procurando? Ser capaz de resolver o problema da sua plateia faz com que seja mais fácil influenciá-la. Quando se possui um poder legítimo, as pessoas não oferecem resistência e desejam que você as influencie.

Realçar seu título é uma outra forma de poder que pode ser facilmente implementada. Crie hoje mesmo um título para você que dará mais força ao seu poder percebido. Certifique-se que ele automaticamente acarreta respeito. Naturalmente, tome cuidado para escolher um que de fato você pode adotar.

Avalie seu poder positivo
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 6

ENERGIA E EQUILÍBRIO: *BEM-ESTAR VIBRANTE*

Quanto mais alto for seu nível de energia, maior será a eficiência do seu organismo. Você se sentirá melhor e, assim, poderá usar seu talento para produzir resultados extraordinários.

— **ANTHONY ROBBINS**

Você já viu e já sentiu isso. Quando estamos perto de uma pessoa carismática, não somente sentimos sua energia, mas também a recebemos. Um número excessivo de pessoas emite uma energia tão fraca que acaba repelindo aqueles que pretendia influenciar. Você já deve ter sentado ao lado de alguém assim. Talvez nem tenham conversado, mas sentiu que a pessoa sugava a sua energia.

Você precisa encontrar tempo e vontade de criar seu plano de saúde pessoal. Os outros o julgam pela sua aparência e pelo modo como são afetados por você. Por isso, você precisa pensar no seu peso corporal, seus exercícios, nutrição e sono. Somos todos ocupados e eu sei que encontrar tempo é difícil, mas isso é essencial para seu sucesso e sua capacidade de influenciar e irradiar carisma.

Quando você entra em uma sala, todos precisam notá-lo. Quando você tem energia e carisma, acaba transferindo energia. Quando está falando diante de um grupo, não só precisa transmitir energia para a plateia, como também precisa incrementar a energia

no auditório ao longo da sua apresentação. Uma mente desinteressada e entediada sempre dirá “não”. Quando sua apresentação ou atitude é maçante e sem vida, você perde o interesse da audiência e não transmite carisma.

Quando olhamos para a vida, temos de nos conscientizar que ela não é vivida em segmentos, mas faz parte de um universo maior. Não é possível tentar segmentar cada área de nossa existência. Todos os aspectos de nossa vida ajudarão ou prejudicarão nosso carisma. Naturalmente, seu objetivo é fazer todas essas áreas funcionarem para juntas criarem e transferirem um alto nível de energia. Mas se você investe tempo demais em um desses aspectos, poderá ficar desequilibrado. Mesmo um excesso de coisas boas poderá levá-lo ao desastre.

Pessoas carismáticas e bem-sucedidas fortalecem sua energia encontrando alinhamento e equilíbrio em suas vidas. Um mau equilíbrio somado a pouca energia é igual a falta de carisma. Quando você não se sente bem, não passa aos outros a impressão de que está bem. Procure manter todos os aspectos de sua vida equilibrados, porque um desequilíbrio pode destruir a motivação e diminuir sua energia. Muitas pessoas reclamam de ter pouca energia porque não sabem que existe um desequilíbrio em sua vida. Talvez uma única área esteja fora de alinhamento, mas ainda assim ela pode causar um efeito direto no conjunto. Um bom exemplo é o funcionamento de um automóvel. Se os freios não estiverem funcionando adequadamente, afetarão sua habilidade no volante.

Se você deseja o equilíbrio, se quer mais foco e energia, precisa alinhar sua vida. São seis as áreas que devem ser trabalhadas por algum tempo, durante uma semana (algumas precisarão de mais tempo):

1. *Financeira*: Quem não consegue cuidar de suas finanças não pode cuidar de suas necessidades básicas. Se você negligencia suas finanças, está causando desequilíbrio. Como todos nós sabemos, se você não paga suas contas, todos os aspectos de sua vida serão afetados.
2. *Física*: Se você não está se sentindo bem, nem pode começar a pensar na melhoria dos outros aspectos de sua vida. Você precisa de um bom plano de saúde. Você tem consciência da importância da nutrição, do sono e dos exercícios para uma boa saúde? Saiba que má saúde e a falta de energia reduzirão sua capacidade de encontrar equilíbrio e gerar carisma.
3. *Emocional*: Somos seres humanos e por isso somos emocionais. Não podemos deixar emoções como raiva, rancor, frustração, ódio e depressão dirigir nossas vidas. Se você não consegue controlar suas emoções, será incapaz de controlar seus atos ou sua vida. O domínio emocional é essencial para uma vida pessoal feliz e equilibrada.
4. *Intelectual*: O desenvolvimento pessoal o mantém disposto e motivado, avançando na direção de suas metas. Vivemos nosso melhor quando estamos continuamente aprendendo e evoluindo. É essencial procurarmos uma melhoria pessoal porque, sem ela, ficaremos negativos, cínicos e pessimistas.
5. *Espiritual*: Você precisa estar afinado consigo mesmo, com quem você é e com o seu propósito. Somos seres humanos e todos nós temos um lado espiritual. A espiritualidade pode ser traduzida de diferentes maneiras: servir o próximo, praticar uma religião, meditar regularmente e até mesmo tentar uma volta à natureza. Você precisa reservar algum tempo para ouvir sua voz interior e se ligar à espiritualidade pessoal.

6. *Social*: Somos também criaturas sociais e nossa maior força e bem-estar depende dos nossos relacionamentos. A maior parte da nossa felicidade e tristeza vem das nossas associações com nosso próximo. Nenhum homem é uma ilha e a vida e o sucesso não são projetos individuais.

Sempre precisamos nos certificar de que estamos evoluindo e investindo nas áreas certas de nossa vida. Frequentemente desperdiçamos muito tempo focando nas coisas erradas, nas que não têm valor ou que não são úteis para nós. Às vezes, nos ocupamos tanto com os conselhos dos outros que esquecemos de examinar o que está ajudando ou prejudicando nosso equilíbrio e energia. Se não dermos atenção a qualquer uma das áreas essenciais, nossa felicidade, energia e sucesso irão diminuir.

PONTO CEGO

Eu já disse e você já disse: “Não tenho tempo para me exercitar.” Se você quer ter carisma ou irradiar energia, precisa ter saúde interior e exterior favoráveis. O ponto cego está na falha em entender que a nutrição, os relacionamentos, os exercícios e principalmente o equilíbrio nos dá muito mais energia e tempo útil. Quando praticamos atividades físicas, dormimos menos, pensamos melhor, executamos mais tarefas em menos tempo e vivemos mais. O fato incontestável é que cada minuto que gastamos em favor de nossa saúde, energia e nutrição nos traz um grande lucro, e isso vale a pena. Portanto, faça o possível e o impossível para encontrar tempo para cuidar dessas áreas de sua vida.

APLICAÇÃO

Se você está fazendo uma apresentação para um determinado grupo, a energia que envolve a sala é tudo. Pouca energia significa falta de carisma e de influência. A seguir, você verá uma lista de coisas a serem feitas durante uma apresentação para aumentar a energia e o envolvimento da audiência:

- Faça sua audiência se levantar, andar um pouco ou levantar as mãos.
- Faça um exercício em grupo capaz de gerar movimento ou interatividade.
- Faça perguntas que provoquem o uso do pensamento.
- Conte uma história poderosa.
- Faça sua plateia rir.

EXEMPLO

Quando penso em energia e carisma, Anthony Robbins vem à minha mente. Ele começou sua carreira promovendo seminários para o falecido Jim Rohn, palestrante motivacional, e mais tarde começou a ensinar importantes aspectos da programação neurolinguística. Autor de *O Poder sem limites*, ele é famoso por fazer todos os seus alunos andarem sobre brasas. Você provavelmente já o assistiu promovendo programas de desenvolvimento pessoal. Preste atenção e verá a definição pura de energia e carisma. Ele é capaz de manter a atenção de uma plateia por quatro dias seguidos, e esses eventos às vezes vão até a madrugada. Ele é tão poderoso, envolvente e cheio de energia que muitas vezes sua plateia nem percebe que estiveram com Tony por mais de 12 horas. É sua transferência de energia que o faz ser tão carismático.

CHAVE DO CARISMA

A chave desta seção é descobrir o que está sugando sua energia. O que está acontecendo durante o dia que causa a queda de sua energia? A falta de equilíbrio entre as várias áreas de sua vida pode ser responsável pela perda de uma energia valiosa. Descubra sua maior área de fraqueza (física, intelectual, espiritual, social, financeira ou emocional) e crie um plano estratégico para consertá-la. Lembre-se que o medo do fracasso, a falta de confiança e a crítica também diminuirão seu nível de energia, que também pode ser reduzido pela falta de paixão, equilíbrio e atitude negativa.

Avalie sua energia e equilíbrio

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 7

HUMOR E FELICIDADE: *ELES VÊM DE DENTRO*

A felicidade não tem como vir de fora. Ela vem de dentro. O que nos traz felicidade não é o que vemos e tocamos ou o que os outros fazem por nós. Ela é o que pensamos, sentimos e fazemos, em primeiro lugar, para o próximo e, depois, para nós mesmos.

— HELEN KELLER

Quando você tem um carisma verdadeiro, é feliz e irradia felicidade. São tantas as pessoas que buscam a felicidade que, quando a sentem em você, passam a gravitar à sua volta. Isso prova que você ama, goza a vida e consegue atrair os outros. Há quem defina felicidade em termos de fama, fortuna ou riqueza, mas note que são coisas exteriores. Pensamos que seremos felizes quando finalmente conseguirmos fazer fortuna, nos formar na universidade, obter a aposentadoria ou chegarmos ao auge de nossa profissão. No entanto, a felicidade duradoura está aqui, não no futuro.

A infelicidade, na maior parte das vezes, é apenas sua própria interpretação sobre as coisas que acontecem em sua vida: estado mental, bagagem emocional ou bem-estar físico. Lembre de uma época na qual você foi verdadeiramente feliz. O que você estava fazendo? O que passava pela sua mente? Provavelmente você sentia segurança e paz interior devido à atividade que exercia e à direção

que estava tomando. A felicidade geralmente inclui o avanço contínuo no caminho que leva a um objetivo importante, direcionado pelo seu propósito e sua paixão. Independentemente dos fatores externos de sua vida, você sentirá felicidade quando notar um sentido de propósito e direção. Assim, conseguirá transmiti-la para sua plateia, aumentando a felicidade dos que o ouvem.

O uso do humor e a capacidade de transmitir carisma estão diretamente relacionados. O humor desarma as pessoas e faz com que elas se abram, facilitando a conexão com você e aumentando a percepção do seu carisma. Nós somos atraídos por pessoas que nos fazem sorrir e nos ajudam a nos sentirmos melhores, em termos pessoais ou em relação à circunstâncias externas. Esse tipo de humor torna a plateia mais receptiva e faz com que ela continue a vê-lo sob uma luz positiva mesmo depois do encontro inicial. Quando você usa o humor como uma ferramenta importante, sua mensagem ganha mais peso em comparação com a recebida por alguém que não criou empatia com o público nem obteve o carisma que você adquiriu.

Os benefícios do humor são incontáveis e vitais para o seu carisma. Você não precisa fazer *stand-up comedy* para fazer as pessoas sorrirem ou mesmo darem uma gargalhada ocasional. O humor impede o devaneio durante sua preleção e volta a energizar os presentes. Em suma, ele os mantém com um bom estado de espírito e ameniza suas tensões diárias. E quanto a você? Bom, o uso adequado do humor impulsionalará sua confiança e aumentará sua simpatia, porque lhe permitirá estabelecer uma conexão instantânea, aumentando a confiança em você. Pratique o humor e certifique-se de que ele está funcionando. Seu objetivo é fazer os outros rirem e não sentirem pena de você.

PONTO CEGO

Ah, como somos cegos! Não existem botões de retrocesso ou *reset* na vida. A vida é única, e precisamos aprender a gostar de nossa jornada. Pensar que seremos felizes quando conseguirmos [*preencha esta lacuna de acordo com o seu desejo*] destrói nossa habilidade de desfrutar o aqui e agora e irradiar satisfação e carisma. Esperar que coisas externas nos tragam felicidade é um caminho tortuoso, que pode até nos proporcionar uma felicidade temporária, mas nossa meta deve ser a felicidade de longo prazo.

APLICAÇÃO

Não se preocupe se as pessoas da plateia não estiverem gargalhando ou ao menos sorrindo. Existem indivíduos que não riem de nada. Talvez estejam sorrindo por dentro ou desejam continuar infelizes. Focalize sua atenção em quem você está conseguindo atingir e ajude-os a sorrir ou até gargalhar. Aprenda a rir de você mesmo. O humor autodepreciativo é uma excelente maneira de se conectar com a sua plateia. Seus erros fazem todos se sentirem mais à vontade. Esteja sempre preparado para criar momentos divertidos, compartilhar sua alegria e usar seu senso de humor. Assim, você será capaz de ajudá-los a:

- Aprender a expor as suas emoções.
- Reduzir o estresse e seus medos.
- Extrair maior satisfação da sua vida.
- Melhorar muito a imagem que têm de si mesmos.
- Ser mais cordiais.

EXEMPLO

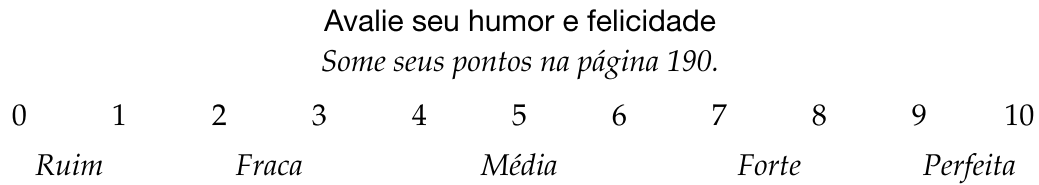
Um grande exemplo de contentamento foi Viktor Frankl, um psiquiatra que sobreviveu ao terror e à brutalidade dos campos de concentração nazistas. Em seu famoso livro, *Em busca do sentido: um psicólogo no campo de concentração*, ele escreveu: “A felicidade é muito mais uma condição do que um destino. Ela não pode ser perseguida. Se houver um motivo para felicidade, ela surge, porque é um efeito colateral de ter um propósito e significado na vida.” Frankl teve todos os motivos para ser infeliz. Em 1942, junto com sua esposa e seus pais, foi preso pelos nazistas. No campo de concentração, trabalhou como médico, testemunhando incontáveis casos de sofrimento e brutalidade. Apesar de todos os horrores que viveu, concluiu que as pessoas podem encontrar felicidade e significado em qualquer situação.

A CHAVE DO CARISMA

O que você pode fazer hoje para aumentar sua felicidade e fortalecer seu carisma? Você é mesmo feliz? Atualmente, nossa qualidade de vida é a melhor que a humanidade já teve, mas o nível de felicidade nunca foi tão baixo. Por quê?

- Primeiro: estamos tensos, infelizes devido às muitas metas conflitantes em nossa vida. Temos objetivos e aspirações que não combinam entre si (por exemplo, trabalhar por conta própria ou ter um emprego seguro), o que acaba causando enorme estresse e tensão. Neste dia, reserve algum tempo para descobrir quais são as metas conflitantes em sua vida, encontre uma solução e constate o aumento na sua felicidade.
- Segundo: não temos metas significativas. Descubra um objetivo divertido, empolgante e realista e comece a agir na

sua direção. Você perceberá um aumento instantâneo na sua felicidade.



RECURSOS ADICIONAIS DA SEÇÃO UM (LAWSOFCHARISMA.COM)

- Artigos extras.
- Seção extra de áudio: “Estabelecer confiança automática.”
- Planilha da seção.

SEÇÃO DOIS

QUALIDADES ESSENCIAIS:

O INTERIOR DETERMINA O EXTERIOR

FÁBULA: O DESAFIO DE CORTAR LENHA

Dois homens eram vizinhos numa área montanhosa. Estavam sempre competindo e testando a força um do outro. Certo dia, o primeiro vizinho desafiou o segundo para ver quem conseguiria cortar mais lenha em três horas. O homem aceitou o desafio e o primeiro começou a trabalhar decididamente. Enquanto cortava sem parar, o vizinho cortava por cerca de meia hora e depois se sentava sob a sombra de uma grande árvore para descansar por dez minutos. O primeiro homem não conseguia acreditar nessa exibição de preguiça, mas, para sua surpresa, o segundo homem continuou com esses intervalos até o fim do tempo marcado. As três horas se passaram. Como não havia parado nenhum minuto, o primeiro vizinho tinha certeza de sua vitória. Para sua surpresa, viu que o outro havia cortado o dobro de lenha! Chocado, comentou: “É impossível! Você fez um intervalo para descanso a cada hora!” Sem hesitar, o segundo homem retrucou: “Eu não estava descansando! Estava afiando o meu machado.”

MORAL

Se não reservarmos tempo para desenvolver e afinar nossas qualidades essenciais (listadas abaixo), seremos perdedores. Tal como aconteceu com o primeiro homem, talvez não percebamos os lucros instantâneos de trabalharmos nossos aspectos básicos, mas os benefícios a longo prazo serão enormes. Devemos afiar nosso machado (melhorar nossas habilidades), mas quem tem tempo, energia e desejo de fazê-lo? Se você não afiar seu machado, ele ficará cego e inútil. Dominar a fundo essas qualidades essenciais significa que nossos machados estarão afiados e, assim, desenvolveremos o carisma em um ritmo muito mais rápido.

CARACTERÍSTICAS DAS QUALIDADES ESSENCIAIS

- Autodisciplina
- Competência
- Intuição
- Propósito
- Integridade
- Coragem
- Criatividade
- Foco

CAPÍTULO 8

AUTODISCIPLINA:

FORÇA DE VONTADE É IGUAL A COMPROMISSO

Lendo as biografias de grandes homens descobri que a primeira vitória que tiveram foi sobre eles mesmos... com todos, a autodisciplina veio em primeiro lugar.

— HARRY S. TRUMAN

Quando ouvimos falar de *autodisciplina* e *força de vontade*, sempre ficamos um pouco tensos, porque vêm à nossa mente nossos maus hábitos, coisas que não gostaríamos de fazer e todas as vezes que tentamos usar a força de vontade e fracassamos. A autodisciplina é uma habilidade essencial que precisamos desenvolver para sermos carismáticos e influentes a longo prazo. É verdade que podemos ter algum carisma sem autodisciplina, mas essa falta vai enfraquecer vagarosamente sua capacidade de influenciar os outros, em especial quando eles notarem suas fraquezas. Costuma-se dizer que, na vida, para não sofrer decepções, temos que ser disciplinados.

Disciplina e força de vontade também são conhecidas como força interior, e ela é que nos impulsiona e motiva para alcançarmos o verdadeiro sucesso. Ela nos mantém na direção certa e nos ajuda a encontrar coragem e persistência. Tendemos a afastar os tópicos sobre disciplina e força de vontade porque não nos agrada a sensação de desconforto. Assistir televisão é mais fácil do que ler um

livro; comprar comida pronta é mais fácil do que preparar os alimentos para uma dieta saudável; continuar ganhando pouco é mais fácil do que ser independente em termos financeiros. A maior parte das pessoas quer resultados agora mesmo — gratificação instantânea — e, quando não conseguem, desistem do seu propósito ou dizem que são coisas impossíveis de fazer. Mas preste atenção nos bem-sucedidos. A autodisciplina funciona e funcionará para você, desde que esteja disposto a se esforçar. A falta de disciplina se traduz em preguiça, depressão e desânimo. Essas sensações não são encontradas em um indivíduo carismático.

Só somos plenamente felizes quando estamos realizando o que queremos e nos sentindo capazes de fazer muito mais. Para chegarmos ao topo de uma carreira, precisamos treinar constantemente a autodisciplina. Não podemos dizer: “Fui bem-sucedido esta semana, por isso vou relaxar por alguns dias.” A disciplina é uma escolha que fazemos quando os resultados previstos no futuro são melhores do que nossa atual condição. Temos de aprender a controlar nossas emoções, hábitos, mente e corpo. Assim, nos mantemos comprometidos com nossa atividade mesmo quando nos sentimos indispostos, cansados ou estamos lidando com emoções negativas. Essa postura mental não só atrai mais pessoas como também lhe traz paz, maior motivação e enorme sucesso.

A autodisciplina pode ser comparada com a bateria da força de vontade. À medida que você pratica a autodisciplina ao longo do dia, a energia da bateria (força de vontade) vai enfraquecendo. O que gasta a sua bateria? Fadiga, necessidade de resistir às tentações, emoções negativas, taxa baixa de açúcar no sangue, repressão das emoções e até mesmo pressão dos seus colegas esgotarão sua bateria mais rapidamente do que qualquer outra coisa. Quanto mais

necessitamos manter uma constante autodisciplina, mais gastamos nossa energia. As pessoas carismáticas parecem ter mais dinamismo e autodisciplina. Naturalmente, elas têm dias onde seu nível de força de vontade está baixo, mas criaram um plano para reforçá-lo. O que funciona nesse caso? Humor, uma soneca, meditação, visualização, atividade física ou fazer algo em que se é especialista. Você também precisa criar um plano para detectar a queda da disciplina e decidir como poderá recarregar a bateria antes de ela se esgotar.

Muitos de nossos hábitos estão tão profundamente arraigados que você precisará de bastante tempo e energia para criar uma mudança. Pessoas bem-sucedidas entendem que as mudanças só acontecerão quando elas reconhecerem seus maus hábitos. Elas confessam a si mesmas que precisam mudar e encontram a disciplina para fazer a mudança acontecer. A disciplina traz coragem e confiança, o que aumenta nosso carisma. Sei que você não pode ser 100% autodisciplinado em cada minuto de cada dia, mas também sei que pode fortalecer diariamente sua futura autodisciplina. Sua vida é a acumulação de todos os seus hábitos. Seu comportamento cotidiano e os resultados estão sempre ligados aos seus hábitos. Analise-os bem e reconheça que alguns não são bons. Pessoas carismáticas descobriram seus maus hábitos e fizeram as mudanças necessárias.

PONTO CEGO

É óbvio que se você não tem autodisciplina não pode exigir que os outros sejam disciplinados. O ponto cego é que ser disciplinado em um aspecto de sua vida não significa autodisciplina. Naturalmente, a falta de disciplina em todos os aspectos de sua vida só servirá para arrasá-lo. Digamos que você é disciplinado em quatro áreas de sua vida, mas não tem disciplina em outras duas. Cada área fraca de sua

vida afeta as áreas fortes. A autodisciplina é essencial em todos os aspectos de sua vida. Tome cuidado com esse ponto cego. A maioria das pessoas dá uma nota mais alta para sua autodisciplina do que seria na realidade. Essa percepção falha faz com que jamais se preocupem em eliminar importantes fraquezas de sua vida.

APLICAÇÃO

O que você pode fazer para fortalecer sua força de vontade e autodisciplina? É mais fácil do que imagina. Você já tem o desejo e sabe que é capaz de realizar mais. Sabe que quer mais sucesso em sua vida. Isto é o que pode fazer para fortalecer sua autodisciplina:

- Divida suas metas em etapas ou partes menores.
- Visualize o que irá conseguir em vez de pensar em desistir.
- Monitore seu progresso a cada dia ou a cada hora
- Certifique-se de que seu objetivo é algo que realmente deseja.
- Peça aos seus amigos para apoiá-lo no seu caminho para o sucesso.
- Prepare-se mentalmente para a possibilidade de enfrentar alguns reveses.
- Elabore um plano para recarregar sua força de vontade quando ela começar a se esgotar.

EXEMPLO

Um dos maiores inventores da humanidade foi Thomas Alva Edison. Quando os americanos pensam em autodisciplina e insistência em executar uma tarefa, logo pensam nele. Existem muitas histórias sobre as centenas de fracassos de Edison enquanto tentava desenvolver a lâmpada elétrica. Dizem até que ele jamais

assumia esses fracassos, afirmando que eram tentativas bem-sucedidas de inventar coisas que nunca funcionariam. Sua capacidade de superar as contrariedades e sua busca pela perfeição são aspectos marcantes do seu sucesso. Edison estava tão focado no que queria inventar que sua autodisciplina tornou-se parte integrante de quem ele era e do que realizou. Edison foi um dos mais prolíficos inventores do mundo e tinha 1.093 patentes nos Estados Unidos, inclusive o fonógrafo, a câmera cinematográfica e, claro, a lâmpada elétrica.

CHAVE DO CARISMA

A chave da autodisciplina é entender como seus hábitos o estão ajudando ou prejudicando. O que você pode fazer para desenvolver hábitos mais saudáveis e maior autodisciplina? Selecione um hábito que esteja realmente atrapalhando seus objetivos. Pense: para onde meus hábitos estão me levando? Em seguida, pondere as consequências a longo prazo desse hábito. Elabore um plano para substituí-lo e escolha o que vai fazer quando sua autodisciplina fraquejar. Escolha hoje mesmo seu hábito prejudicial, encontre uma solução e mantenha-se atento para que ela seja definitiva.

Avalie sua autodisciplina
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 9

COMPETÊNCIA:

O QUE VOCÊ NÃO SABE PODE PREJUDICÁ-LO

Precisamos acreditar em nós mesmos ou ninguém acreditará em nós. Precisamos combinar nossas aspirações com competência, coragem e determinação para alcançarmos o sucesso.

— ROSALYN SUSSMAN

Um ingrediente crucial para irradiar carisma e fortalecer sua habilidade de influenciar os outros é ter competência, conhecimento ou *expertise* abrangentes nos temas que você pretende abordar, porque os seus ouvintes estão esperando por isso. É difícil servir de modelo se sua plateia acredita que você não tem a menor ideia do que está falando ou não tem a capacidade de transmitir as habilidades necessárias para vencer em uma determinada área. Se eles não o virem (ou ouvirem) fazer o que está pedindo que outros façam, não se mostrarão dispostos a deixá-lo liderar. Quando você exige dos outros que façam o que você não está disposto a realizar, os resultados serão rebelião e ressentimento. Os verdadeiros carismáticos são exemplos da maneira correta de executar o que eles pedem. Você precisa estabelecer o padrão e ser o exemplo de competência antes de pretender influenciar.

A competência é a soma de seu conhecimento e sua capacidade em seu campo de atividade. É resultado de um aprendizado e

experiência constantes. Quando as pessoas o observam, lhe conferem, subconscientemente, um determinado nível de competência. Você é verdadeiramente capaz de fazer o que os outros esperam de você? É capaz de entregar o que promete? Sua plateia pensa que você tem habilidade, talento, conhecimento e recursos? Eles descobrirão (ou vão descobrir) cedo ou tarde. Torne-se e permaneça um *expert* na sua área. Para isso, é preciso estar sempre disposto a aprender. Competência também é aprender com seus erros e sempre usar a experiência como uma futura ferramenta na sua atividade. Ambicione ser o melhor na sua área e mostre claramente que você está além da proficiência.

Você já ouviu isso e sabe que é verdade: conhecimento é poder. Seu conhecimento se fundamenta na sua especialização em certo tópico, sistema ou situação e ter mais conhecimento ou experiência do que seus ouvintes realça seu carisma. Advogados, mecânicos e farmacêuticos, por exemplo, possuem o poder do conhecimento. Nós confiamos nas opiniões desses profissionais, acreditamos no que eles dizem devido ao treinamento ou experiência que eles trazem às suas atividades profissionais. A impressão de competência aumenta quando você sabe algo que sua plateia precisa saber — fatos, informações ou dados de informática — ou tem acesso a determinados recursos, como pessoas, propriedades, bens e serviços valorizados por outras pessoas. E então, você é percebido como alguém que possui contatos adequados? Quais são esses contatos?

É ótimo ter paixão pelo que se faz, mas sem a percepção de competência não é possível irradiar carisma ou influenciar pessoas. A verdadeira competência existe quando alguém combina seu conhecimento com suas habilidades e experiência. Ela fortalece seu carisma e exige o respeito de sua plateia.

PONTO CEGO

Mesmo se um dia você já esteve no auge da sua atividade profissional e atualmente tem talento e inteligência, nem todos o percebem como competente. Como você é percebido? Pense bem. Tem certeza do que respondeu? Você deveria saber mais sobre sua especialidade do que 99% da população. É preciso estar em constante treinamento e melhoria, não importa o quanto você acredita que sabe. É preciso se manter a par das mudanças e melhorias no seu campo de ação para estar de posse de informações recentes. Lembre-se de que você perderá rapidamente sua competência e influência quando a audiência detectar que tem um conhecimento maior que o seu. E mais, toda a competência vai se desgastando ao longo do tempo e fica obsoleta. O que você aprendeu de novo no dia de hoje?

APLICAÇÃO

Você pode aumentar sua competência e a percepção que os outros têm dela de várias maneiras:

- Faça com que alguém o avalie e explique suas qualificações.
- Certifique-se que seu escritório pessoal e as salas que o cercam irradiam competência.
- Mantenha uma reputação ilibada.
- Faça outras pessoas recorrerem a você.
- Diplomas, créditos e títulos ajudarão a mostrar a competência inicial.
- Sempre tenha uma opinião definitiva sobre sua área de *expertise*.

EXEMPLO

Fred Smith, fundador e CEO da FedEx, é um grande exemplo de competência. Ele construiu sua empresa a partir do zero e atualmente tem um ganho de 37 bilhões de dólares por ano, empregando mais de 140 mil pessoas. Smith acredita firmemente no aprendizado e na instrução constantes. Ele se esforça para reservar tempo e encontrar disposição para estar sempre aprendendo e melhorando seu crescimento pessoal. Fred também acredita que todos deveriam estudar e aprender as muitas lições que a história tem a nos ensinar. Foi estudando informática que ele criou uma companhia bilionária dentro de uma área que estava se formando, criando uma rede de informações ligada a um ponto central (*hub*). Possuidor de uma verdadeira competência, Fred Smith, na época, criou uma demanda para um novo serviço que atualmente ninguém pode dispensar.

CHAVE DO CARISMA

A chave para desenvolver a competência é a paciência. Nada funciona perfeitamente na primeira vez que aprendemos ou tentamos fazer alguma coisa. Às vezes, a competência demora a emergir. A verdade é que todos nós somos incompetentes em tudo, até nos tornarmos competentes. Mantenha-se focado numa meta e continue aprendendo até sentir-se capaz de demonstrar competência em sua área. Saiba que reveses de curto prazo fazem parte do sucesso a longo prazo. Lembre-se dos exemplos históricos de Abraham Lincoln, Thomas Edison e Winston Churchill. Seus fracassos iniciais levaram a um enorme sucesso posterior.

Outra chave do carisma é estudar e ter informações sobre temas que não fazem parte da sua especialização. Isso pode ser benéfico na

formação de conexões, no estabelecimento de conexões e na construção de futuros relacionamentos.

Avalie a sua competência
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 10

INTUIÇÃO: *SIGA SEU INSTINTO*

Frequentemente temos de confiar na intuição.

— **BILL GATES**

Quer você a chame de pressentimento, reação visceral ou apenas uma sensação, a intuição é algo real e pode ser ativada para aumentar sua capacidade de influenciar e transmitir carisma. Ela nos ajuda a “ler” e decifrar pessoas em um instante. A intuição é uma combinação do que você sente, sabe ou já viveu. Pessoas capazes de distinguir pensamento ocasionais e intuição são mais bem-sucedidas na vida e nos negócios. Os dirigentes de grandes corporações, por exemplo, têm acesso a todas as pesquisas que os ajudam a tomar decisões importantes, porém, os mais bem-sucedidos afirmam que, no final das contas, precisam seguir sua voz interior e usar a intuição.

Quando prestamos atenção aos nossos instintos, desenvolvemos capacidade de avaliar as pessoas por meio de expressões faciais, gestos ou tons de voz. Essa capacidade vem dos nossos ancestrais que, ao conhecerem alguém, rapidamente decidiam se essa pessoa seria amiga ou inimiga. Aqueles capazes de seguir sua intuição corretamente conseguiam então pressentir o perigo ou fazer um

novo amigo. Atualmente, quando nos encontramos com alguém pela primeira vez, categorizamos a pessoa nos primeiros 30 segundos, quando decidimos se simpatizamos ou não com ela. É um julgamento que vem da nossa intuição.

Naturalmente, a pesquisa é importante. Podemos gastar tempo coletando e analisando informações, mas sem colocá-las em prática ficaremos repetindo essa pesquisa até o fim da vida. A certa altura seremos obrigados a tomar uma decisão e deveremos deixar nossa intuição nos guiar. É claro que precisaremos de um pouco de fé e um pouco de prática. Aprenda a confiar em si mesmo. Não se limite aos fatos ou às opiniões de outras pessoas; vá além. Temos que aprender a seguir nosso coração e abrir um canal para nossa preciosa intuição.

Alguns temem falar sobre intuição porque ela foge à nossa explicação, mas quero garantir que pessoas bem-sucedidas a usam diariamente. Nem sempre falam abertamente sobre ela, mas a usam porque a intuição é muito mais valiosa do que se imagina. Essas pessoas a utilizam para fortalecer sua criatividade, carisma e capacidade de se conectar com os outros. Sei que indivíduos superanalíticos tendem a atacar a intuição, afirmando que se trata de um conceito de “magia” ou apenas um mito, mas, para muitos, ela é uma habilidade que pode ser aprendida e dominada. Desconhecer como algo funciona não significa que não funcionará de fato.

A intuição expande nossa capacidade de nos conectar com experiências anteriores, conhecimento e memórias armazenadas das quais talvez não recordemos, mas que se expressam por meio de uma sensação especial. O principal obstáculo que nos impede de seguir a intuição é convencermos a nós mesmos que ela deve ser levada a sério. Ela pode se manifestar como um impulso, um estremecimento ou mesmo como uma voz interior. A verdade é que estamos constantemente recebendo informações por meio da

intuição, por isso precisamos escutá-la. Como sua intuição tem falado com você? Preste atenção nela e você economizará muito tempo, energia e dinheiro.

Nossos instintos podem avaliar experiências anteriores, sentir as emoções do momento e confiar em conhecimento passado. À medida que você for treinando para usar sua intuição, ideias novas e inspiradoras começarão a surgir sozinhas. Assim você será capaz de resolver problemas mais rapidamente, se concentrar com um tipo de foco que alimentará e aumentará seus recém-encontrados instinto e força interior. É claro que sua mente lógica tentará lutar com esses novos pensamentos e ideias, mas com o passar do tempo a intuição será vencedora.

Os pensamentos também diminuem sua capacidade de ouvir a intuição, e parte do processo para ativá-la é aprender a controlar seus pensamentos. Pessoas altamente influentes e carismáticas aprenderam a controlar e administrar seus pensamentos e têm a habilidade de se focarem mais nos positivos do que nos negativos. A descoberta de sua voz interior e intuição lhe darão coragem, confiança e percepção para fazer qualquer coisa e enfrentar qualquer desafio.

Agora mesmo, olhe de maneira realista para a sua vida. Você está onde queria chegar? A posição que você ocupa é a soma do total dos seus pensamentos ao longo da sua vida. Seus pensamentos programam seu subconsciente, o que lhe ajuda a usar sua intuição. O controle sobre seus pensamentos pode surgir num instante ou levar alguns dias, semanas ou meses, mas, ainda assim, seu subconsciente continuará trabalhado numa solução. Indivíduos carismáticos fazem esse treinamento mental diariamente, enquanto a maioria das pessoas ignora o enorme potencial que possui, acreditando que já cansou de ouvir essas “tolices”.

PONTO CEGO

Todos nós já ouvimos falar do poder da intuição. O sucesso tem uma relação direta com a habilidade de tomarmos decisões rápidas e acertadas. Nosso ponto cego é duvidarmos de nós mesmos ou nem tentarmos ouvir nossos instintos.

Pode ser que em certas ocasiões, ao tentarmos confiar no nosso instinto, não tenhamos bons resultados, o que nos desanima. Mas, se não funcionou antes, não significa que nunca mais funcionará. O outro aspecto do ponto cego é que alguns acham que a intuição é bobagem. Perguntamos a nós mesmos: “Será que é assim tão fácil?” Acredite, a intuição funciona e faz parte das bases essenciais do carisma.

APLICAÇÃO

Quatro etapas o ajudarão a se sintonizar com sua voz interior e seus instintos:

1. *Reserve um tempo para ficar sozinho com seus pensamentos.* Limpe sua mente e aprenda a se focar no momento presente para que os ruídos externos e o diálogo consigo mesmo não abafem sua voz interior.
2. *Preste atenção em sua atitude.* A atitude vem de suas expectativas. Aprenda a esperar com confiança que sua intenção o levará para as decisões corretas.
3. *Ouçã e obedeça.* Quando você sentir o impulso, instinto ou sensação, aja imediatamente com base neles. Talvez você não entenda, mas siga a voz e aprenda como ela se comunica com você.

4. *Pratique e aperfeiçoe.* Você precisará de tempo, energia e treino para desenvolver sua intuição. Comece com pequenas coisas e vá aumentando o uso da sua intuição.

EXEMPLO

Walt Disney teve a intuição de construir a Disneylândia e sentia que um parque de diversões construído com base nas criações de sua companhia atrairia tanto crianças como adultos. Ao longo do processo de implantação ele se viu diante de milhares de motivos para desistir e centenas de conselhos para abandonar a ideia. Disney seguiu seu instinto e ouviu sua voz interior em vez das críticas dos outros. A Disneylândia foi um sucesso estrondoso e deu origem à criação de outros parques de diversão, como o Disney World. Mais tarde, Disney teve a inspiração de construir o Epcot (Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã), um parque dedicado à cultura internacional e inovação tecnológica. Como aconteceu anteriormente, muitos o aconselharam a não prosseguir com o projeto, citando uma longa lista de razões para demonstrar que não era uma boa ideia. Mas Disney tinha o sonho, sentia que era a coisa certa a fazer e possuía coragem e força de vontade para persegui-lo. Ele poderia ter escolhido o caminho mais fácil e acreditado nos seus críticos, mas sua intuição o mandou ir em frente — e ele foi.

CHAVE DO CARISMA

O modo mais fácil de dominar sua intuição é escolher uma hora durante o dia (pela manhã costuma ser melhor) para pensar e ponderar sobre seus maiores desafios. Aprenda a ouvir seus pensamentos, seguir seus instintos e resolver seus problemas. À medida que você adquirir mais experiência e confiar no seu instinto,

o processo se tornará mais fácil e mais natural. Mantenha a mente aberta e pratique essas habilidades. Descubra que processos e tecnologias funcionam melhor para você. Preste atenção nos resultados para saber se o processo escolhido está funcionando. Acompanhe seus resultados, pratique diariamente e afine a habilidade de ouvir sua intuição.

Avalie a sua intuição
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 11

PROPÓSITO:

EXPLORANDO UM IMPULSO ILIMITADO

Quando você descobrir sua missão, perceberá suas demandas. Ela te encherá de entusiasmo e um desejo intenso de começar a trabalhar nela.

— W. CLEMENT STONE

Muitos confundem emoção com propósito. Suas emoções mudam constantemente. Quando temos um verdadeiro propósito, não só atraímos mais pessoas como aumentamos nosso poder de influir. No entanto, é o propósito que nos impulsiona. O propósito aumenta a irradiação de carisma. Liderar e influenciar outras pessoas é extremamente difícil quando não temos uma direção estabelecida. Todos nós somos possuidores de grandeza e capacidade de projetar nossas vidas. Acredito que cada um de nós tem, no seu interior, livros não escritos, negócios não iniciados, ideias brilhantes, invenções geniais, ideais nobres e causas importantes para apoiar. Todavia, a maioria das pessoas tem dificuldade em identificar qual é o seu propósito. Qual é seu destino? Onde estão seus interesses, dons e talentos? Qual é sua missão na vida?

Algumas pessoas dizem que afirmações repetidas todos os dias tornam o universo conhecedor de seus propósitos, fazendo seus sonhos se realizarem. Livros populares sugerem que se alguém

acredita e quer muito conseguir alguma coisa, o universo os recompensará. Eu concordo que afirmações e pensamentos positivos fazem parte da fórmula do sucesso, mas existem muitos outros ingredientes. Afirmações poderão ajudá-lo a longo prazo, mas precisam se somar a um plano estratégico com conhecimento e habilidades concretas.

Quando você decidir explorar seu propósito, a vida se torna mais fácil e divertida. Você acorda bem-disposto, já sabendo o que vai fazer e sem nenhum receio. Quando criar o seu propósito, pense grande e encontre algo que não apenas o entusiasme, mas também que o leve a ampliar seus limites. Não desanime se seu propósito não se manifestar imediatamente. Você poderá encontrar desculpas e pensar o dia inteiro porque não está indo atrás de sua paixão, mas você não alcançará o sucesso ou a felicidade que lhe cabem enquanto não encontrar e perseguir seu verdadeiro propósito. É preciso decidir fazer parte do jogo, deleitar-se com o sucesso, mas também aguentar os sofrimentos e derrotas. Você é o responsável pela sua vida. O modo como você vive é uma decisão só sua.

Um aviso: enquanto você estiver perseguindo seu propósito, alguns indivíduos vão puxá-lo para baixo, ridicularizar seus sonhos e desprezar suas ideias, dizendo que são pouco práticas, improváveis ou irresponsáveis. O que elas pensam ou dizem não tem importância. Todos os indivíduos influentes, bem-sucedidos e carismáticos contam inúmeros casos sobre pessoas que diziam que suas ideias não iam dar certo. Todavia, explorar o seu propósito desencadeará no seu interior uma onda de energia e imaginação. Como se tivesse encontrado um poço de petróleo, você verá surgir uma grande produtividade, como nunca havia ocorrido antes.

PONTO CEGO

A sociedade em geral alimenta um grande ponto cego em nós quando tentamos compreender nosso verdadeiro propósito e potencial. A maioria de nós nunca encontrou ou descobriu seu propósito na vida e geralmente estamos trabalhando para alcançar nossas metas ou as metas de outras pessoas. Temos a tendência de pegar emprestado nossas metas, alugar nossos sonhos e arrendar nossos propósitos a outras pessoas e à sociedade como um todo. A verdadeira influência e carisma surgem quando você encontrou seu propósito e paixão, e mostra um brilho no olhar que logo é notado. Quando você alcança o carisma, outros serão atraídos para o seu propósito e o assimilarão. Já é mais do que tempo de você explorar seu propósito.

APLICAÇÃO

Você conhece o seu propósito? Deseja saber exatamente qual é a grandeza que existe dentro do seu ser? Quer ter uma sensação mais forte sobre a direção que deverá tomar na vida? Pense muito nessas perguntas e medite sobre elas. As respostas virão imediatamente ou talvez demorem dias, semanas e até meses para se revelarem. Responda as seguintes perguntas:

- Se soubesse que seria bem-sucedido, se tivesse certeza que não fracassaria, o que faria? O que tentaria? O que se tornaria?
- Se fosse capaz de modificar uma coisa neste mundo por um passe de mágica, o que seria? O que você mudaria?
- Imagine que você se tornou independente em termos financeiros e não necessita mais trabalhar, não precisa mais pensar em ganhar dinheiro e pagar contas. O que faria com o seu tempo? Como passaria o seu dia?

EXEMPLO

Não há melhor exemplo sobre alguém que explorou e ampliou seu propósito do que o Dr. Martin Luther King Jr. Sua vida e missão modificaram a vida de milhões de pessoas. A partir do momento em que se comprometeu com sua missão, ele sabia para quem se dirigia e o que estava destinado a fazer, apesar das consequências que poderia enfrentar. Em 3 de abril de 1968, Martin Luther King fez seu famoso discurso, “Eu estive no cume da montanha”, na cidade de Memphis, no Tennessee. Antes de começar a falar, recebeu uma ameaça de morte. Ele disse: “Temos dias difíceis à nossa frente, mas isso não me importa agora, porque eu já estive no cume da montanha. Como qualquer ser humano, eu gostaria de ter uma vida longa. A longevidade tem seu lugar, mas não estou preocupado com isso agora. Só quero fazer a vontade de Deus. Ele permitiu que eu fosse até o alto da montanha e de lá tive uma vista panorâmica. Eu vi a terra prometida. Talvez eu não chegue lá com vocês. Mas quero que saibam hoje, nesta noite, que nós, como um povo, entraremos na terra prometida. E, por isso, estou feliz esta noite. Não me preocupo com nada. Não temo nenhum homem. Meus olhos viram a glória da vinda do Senhor.” Esse discurso histórico revelou o seu destino. Ele encontrou e se conectou com seu propósito. No dia seguinte, foi assassinado na varanda do seu quarto de hotel. Sua profecia se realizou.

CHAVE DO CARISMA

À medida que você explorar seu propósito de vida e for se afinando com ele, poderá enfrentar algumas turbulências. Às vezes, o universo o porá à prova para ver se seu propósito é apenas uma vaga esperança ou um verdadeiro e ardente desejo. A chave é

encarar todos os obstáculos ou desafios que surgem à sua frente como um meio de chegar um passo mais perto do seu objetivo. Esses percalços fazem de você uma pessoa amarga ou uma pessoa melhor? Acredito que todos os desafios e obstáculos podem se tornar um aprendizado que você poderá usar para que sua vida ou sucesso atinja um nível mais alto. Quando se deparar com esses momentos definidores, eles poderão lhe dar uma constante dor de cabeça ou permitir que se explore o seu propósito. Por isso, hoje, quando se deparar com um desafio, encare-o com otimismo e pergunte a você mesmo: “O que preciso aprender?”

Avalie seu propósito
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>			<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>

CAPÍTULO 12

INTEGRIDADE: *O CARÁTER CONTA*

A ferramenta de persuasão mais importante de seu arsenal é a integridade.

— ZIG ZIGLAR

A palavra *integridade* vem do latim *integritas*. Significa pureza, correção, estabilidade e inocência. Também pode ser definida como consistência entre seus valores e suas ações, entre o que você acredita e o que realmente faz. Quando você quiser influenciar os outros e aumentar seu carisma, deve irradiar integridade. As pessoas devem saber e sentir que você acredita em seu discurso e não só fala mas também faz. Queremos estar perto de pessoas honestas, sinceras e confiáveis. O primeiro passo para conectar-se à sua integridade consiste em conhecer a si mesmo, seus valores e saber exatamente que ideais você defende.

No que você realmente acredita e que ideais está disposto a defender? Você tem uma forte convicção por todas as decisões que toma? Quando irradia integridade, as pessoas conhecem os seus valores e crenças. Às vezes estamos diante de um conflito entre nossas crenças e desejos. Nesses casos, a integridade dita qual deles é o certo e, portanto, qual vencerá. A integridade pura ajuda você a estabelecer as regras básicas antes que as coisas fiquem

emocionantes ou tensas. Ela determina quem você é e como reagirá a uma determinada situação antes mesmo que ela aconteça.

A influência é enfraquecida quando ninguém sabe que ideais você defende ou no que acredita. Isso gera conflito, indecisão e resistência. Criar uma percepção de integridade não acontece da noite para o dia nem é reconhecida instantaneamente por quem você tenta influenciar. É uma mistura da sua história, honestidade, justiça e do seu julgamento imparcial. O desafio da integridade é que ela leva tempo para ser construída e segundos para se perder.

Ter ótima integridade também faz parte do caráter. O caráter é feito de qualidades como honestidade, sinceridade e previsibilidade. Eu considero o caráter sólido e a integridade como a base responsável pela capacidade de uma pessoa ser bem-sucedida. Nenhum sucesso será grande ou duradouro se vier por meio de ética, motivos ou comportamentos questionáveis. Mesmo se você for uma pessoa honesta e de grande caráter, é da natureza humana que as pessoas façam julgamentos apressados e formem opiniões sem ter acesso a todos os fatos. Então, se você quiser ter confiança verdadeira e integridade duradoura, deve evitar até a aparência de algo que possa ser considerado mentiroso ou antiético.

Não é interessante ver tantas declarações de princípios feitas por empresas com a palavra *integridade* e, ao mesmo tempo, muitas serem derrubadas justamente pela falta dela? Em geral, o que derruba essas empresas não é a ação de forças externas do mercado e sim a falta de integridade interna. Um exemplo histórico é a Grande Muralha da China. As pessoas queriam se sentir seguras, então construíram uma muralha tão grande e tão impressionante que ninguém poderia escalá-la. Essa Grande Muralha tinha quase 6.500 quilômetros de extensão, 4,5 metros de altura e de 4,5 a 9 metros de largura, mas durante os primeiros 100 anos de existência ela não

afastou os inimigos da China. Qual era o problema? A falta de integridade das pessoas dentro da Muralha. Os vigias eram subornados para deixar os inimigos passarem, e eles marchavam sem encontrar qualquer resistência.

PONTO CEGO

Criar uma percepção de integridade tende a ser um desafio para muitas pessoas porque a maioria não sabe como é percebida pelos outros. Elas sentem que têm integridade suficiente e estão indo muito bem ou acham que os outros deveriam ter integridade, mas não veem problema em descumprir algumas regras aqui e ali. Pensar desta forma vai erodindo a sua base pessoal de integridade. Para ser carismático é preciso se conectar a esse sistema interno de orientação que navega corretamente em qualquer situação. É uma bússola que irá guiar seus pensamentos e sentimentos com base na integridade. Tomar decisões e escolher uma direção fica muito mais fácil quando você tem uma base de integridade, sabe no que acredita e está disposto a defender suas crenças e seus valores.

APLICAÇÃO

Quais são os seus valores? No que você realmente acredita? Conectar-se aos seus valores vai aumentar sua paixão, integridade e capacidade de influenciar os outros. Você não pode influenciar ou inspirar alguém se não conhece os próprios valores, porque será incapaz de compartilhá-los com os outros. Aqui vão algumas dicas para ajudá-lo a descobrir e se aproximar de seus valores e a viver de acordo com eles:

- Escreva a sua definição de um valor.

- Reserve um tempo para ponderar e refletir sobre suas verdadeiras crenças.
- Encontre pessoas que você respeite e defina os valores delas.
- Encontre personagens históricos que você admira e avalie se os valores deles são os mesmos que os seus.
- Ponha em prática tudo o que diz que irá fazer.
- Diga a verdade, doa a quem doer.

EXEMPLO

Um grande exemplo de integridade é Mitt Romney. Ele conseguiu a proeza de salvar as Olimpíadas de Inverno de 2002. Em primeiro lugar, Romney contornou uma crise fiscal crescente e fez dos jogos de 2002 um sucesso financeiro. Talvez ainda mais importante: restaurou a reputação do Comitê Olímpico dos Estados Unidos. O comitê anterior havia sido marcado por subornos e denúncias de comportamento antiético. E realmente aconteceram problemas éticos, o que começou a destruir a credibilidade dos Jogos Olímpicos. Os norte-americanos se enfureceram e muitos disseram que nem iriam assistir aos Jogos de Inverno pela TV. Mitt Romney foi chamado para salvar a pátria e acabou virando o jogo com sua integridade e honestidade. Ele era aberto, direito e firme em seus valores. Romney não tentou esconder ou ocultar o que havia acontecido. Como resultado, o povo norte-americano sentiu que ele estava sendo honesto e íntegro. E assim ele foi capaz de restaurar a confiança nos Jogos e no Comitê Olímpico.

A CHAVE DO CARISMA

Hoje (e todos os dias), faça o que disse que ia fazer. A integridade não é algo que precisa ser anunciado aos quatro ventos. Quando as

peessoas que se dizem religiosas precisam anunciar o quanto são religiosas, sabemos que é preciso ficar de olho. Se você faz promessas aos outros, aprenda a cumpri-las, mesmo se elas lhe parecerem pouco importantes. Elas podem ter imensa importância para as outras pessoas. Assuma seus erros ou enganos. Você não precisa ser perfeito, mas tenha o caráter e a integridade de tentar. As pessoas gostam de honestidade quanto aos erros e fraquezas, porque elas os notam, mesmo que não chamem a sua atenção por eles. Admita hoje um erro do passado (ou presente) e veja o respeito aumentar e a sensação de integridade ir às alturas.

Avalie a sua integridade
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 13

CORAGEM:

LEVANTE-SE E FAÇA A DIFERENÇA

Você tem que arriscar perder a corrida para conseguir vencê-la.

— LANCE ARMSTRONG

A raiz latina da palavra *coragem* significa coração, bravura, vontade e vigor. Quando você encontra seu objetivo, sabe que precisa ter coragem para buscá-lo. Boa parte da coragem consiste em seguir o seu coração, saber que está no caminho certo, mesmo que, às vezes, você saia um pouco do rumo e bata numa árvore. No geral, você sabe que está na direção certa, independentemente de pequenos empecilhos. Eu adoro o que Aristóteles disse sobre a coragem: “A coragem é a primeira virtude humana, pois torna todas as outras virtudes possíveis.” Na maioria das vezes pensamos em coragem quando existe ameaça ou a possibilidade de danos físicos. Enfrentar uma ameaça individual pode exigir coragem, mas esta é um atributo diário necessário para influenciar os outros a adotar o seu ponto de vista. As pessoas precisam saber que você tem a coragem e o coração para fazer o que disse que ia fazer mesmo se a situação ficar complicada. A coragem faz parte do seu carisma.

Existe coragem em não tentar ser bonzinho o tempo todo e chamar a atenção das pessoas para suas fraquezas e seus desafios. É

preciso coragem para corrigir alguém ou começar aquela conversa desconfortável e complicada. É preciso coragem para o confronto, mesmo sabendo que seria mais fácil apenas esperar o problema desaparecer. Ajudar alguém num momento de necessidade quando não é conveniente para você demonstra outra forma de coragem. As pessoas verdadeiramente carismáticas assumem esses riscos, vão se aventurar rumo ao desconhecido e lidar com os desafios que todos esperam que desapareçam sozinhos. Os outros sempre sabem que essas pessoas terão a coragem de fazer o que é preciso e o que é certo.

Ter coragem (ou ser valente) não significa que você não sinta medo, mas sim que você tem o coração e a estabilidade emocional para enfrentá-lo e fazer o que é necessário. É um processo de aprendizado sobre si mesmo, quem você é e o que é capaz de fazer. Identificar suas fraquezas, mudar seus hábitos, acertar sua atitude: tudo isso exige valentia pessoal. Coragem diz respeito a ajudar a si mesmo e os outros a serem melhores, sabendo que você pode estar sujeito a críticas à medida que cresce e ajuda os outros a crescerem. Não é divertido enfrentar nossos medos. Não queremos nos abrir ao fracasso, mas é aí que entra a coragem. O medo e o fracasso fazem parte do seu sucesso e ajudam a influenciar os outros a terem mais sucesso. Isso ocorre quando você desenvolve essa força interna, reconhece o medo e a possibilidade de fracasso, e se mantém no rumo mesmo assim.

Enfrentar o medo pode envolver chamar para si a responsabilidade e tomar a decisão difícil. Você ganha o respeito de todos quando toma essas decisões difíceis. Esse tipo de coragem gera a convicção que lhe permitirá continuar mesmo quando a situação estiver complicada. Eu não estou falando de ser teimoso. Ter

coragem, às vezes, significa admitir que estava errado e seguir adiante.

É preciso achar o coração, a coragem e a força para fazer duas coisas. Primeiro, pare de culpar os outros. Não culpar os outros aumenta a sua coragem. Óbvio que culpar alguém é fácil, mas a realidade é que esse é o momento de assumir o controle total. Se você puder colocar a culpa em outras pessoas, eventos ou circunstâncias, poderá se livrar da vergonha e da culpa. Mas não se iluda com o aparente consolo de que jogar a culpa em alguém ou algo vai melhorar tudo. Assuma responsabilidade total por todas as áreas da sua vida e a coragem se desenvolverá.

Segundo, aceite o fracasso. A forma como você lida com empecilhos e fracassos é fundamental para o seu sucesso. Quando você sabe que pode lidar com tudo — até com o fracasso —, vai desenvolver coragem ilimitada. Quando estiver seguindo o seu coração e conectando-se ao seu objetivo, então um pequeno fracasso não terá qualquer efeito. Existe uma grande diferença entre fracassar e ser um fracassado. O segundo resulta de não aprender com os próprios erros e não usar a educação para investir no seu futuro. Coisas ruins e negativas vão lhe acontecer, o benefício está em como você enfrenta essas reviravoltas. O que você aprenderá com essas experiências? Como você poderá usá-las para aumentar a sua coragem?

PONTO CEGO

Dizem que os primeiros exploradores pegavam as flechas. Algumas pessoas preferem que as outras tenham coragem e façam esse trabalho, mas querem o crédito pela descoberta ou pela vitória. Coragem é saber que você vai fracassar algumas vezes antes da

vitória e não ver problem nisso. Aprenda a pegar as flechas no caminho para a vitória. O ponto cego não é entender que vencer tem tudo a ver com perder. O ponto cego é não estar disposto a experimentar coisas novas por medo de fracassar. Quando você perde ou sofre uma derrota, precisa de coragem para continuar. A coragem é essencial para empurrá-lo adiante após o sabor amargo do fracasso. Você deve perceber que toda vez que perde ou enfrenta uma derrota está mais perto da vitória. Um fracasso temporário não faz de você um fracassado permanente.

APLICAÇÃO

Como se aplica a coragem? Como aprender a seguir o próprio coração? Como fazer o que deve ser feito quando você não tem vontade de fazê-lo e quando o medo o está encarando? Aqui estão algumas dicas:

- Lembre-se das vezes em que teve coragem e fez a coisa certa.
- Pense nos seus pontos fortes e realizações passadas.
- Aprenda a correr pequenos riscos e pergunte a si mesmo: “Qual a pior coisa que pode acontecer?”
- Reserve um tempo para a visualização. Quando você consegue se ver fazendo algo, fica mais fácil fazê-lo.
- Observe como os outros exibem coragem e enfrentam os problemas difíceis.
- Saiba quando é hora de pedir ajuda.
- Após cada derrota ou fracasso, pergunte a si mesmo: “O que eu fiz bem e o que poderia ter feito melhor?”

EXEMPLO

Existem muitos exemplos da falta de coragem para se levantar e fazer o que é certo. Um número incontável de indivíduos não teve coragem de correr atrás dos seus sonhos ou desistiu rápido demais. Pense em todas as pessoas que você conhece que tinham sonhos, aspirações e objetivos e você viu a paixão delas encolher até acabar. Orville e Wilbur Wright tiveram a coragem de sonhar, o coração para correr atrás daquele sonho e a coragem para aturar a exposição pública ao ridículo. Mesmo após uma tentativa fracassada de voo (testemunhada por muitos), Orville escreveu: “Eu não sei se o voo de algo mais pesado que o ar é possível, mas escolho dedicar a minha vida à ideia que seja.” O resto é história. Eles tiveram a coragem de fazer o que queriam e precisavam fazer. Esses irmãos mudaram o mundo das viagens para sempre graças à coragem de seguir o próprio coração.

A CHAVE DO CARISMA

Falar de coragem e querer tê-la é ótimo, mas o que podemos fazer para encontrar e manter um nível constante de coragem? O que você vai fazer com todos esses medos zanzando em sua psique? Qual medo está paralisando você? Medo e falta de coragem não geram carisma. Não se deixe ficar imobilizado por erros passados. Você está melhor agora, graças ao conhecimento e à experiência obtidos com eles. Como se desaprende um medo antigo, uma experiência do passado que o faz de refém? É preciso enfrentá-lo. Isso mesmo: você deve deliberadamente se colocar numa situação em que precisa enfrentar o medo que lhe aflige, sem escapatória. A coragem vem ao perceber que, quando você enfrenta o medo, acaba não sendo tão ruim assim. Lembre-se de que a maioria dos nossos medos consiste em dúvidas exageradas ou percepções ilusórias.

Quero que você escolha agora um medo que o paralisa para enfrentar hoje. Enfrente o medo, liberte-se de seus grilhões e desenvolva uma coragem verdadeira e contagiante.

Avalie sua coragem

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 14

CRIATIVIDADE:

EXPLORE A SUA IMAGINAÇÃO

A imaginação é mais importante que o conhecimento.

— **ALBERT EINSTEIN**

Ninguém pode ir muito longe na vida sem conectar-se à criatividade interna. A maioria das pessoas subestima tanto o próprio potencial criativo quanto o de quem está à volta delas. Como pessoa carismática, você deve ser capaz de se unir coletivamente e juntar as forças criativas para resolver desafios. O que é a criatividade? É ser engenhoso e imaginativo. É a capacidade de gerar novas ideias para resolver problemas novos ou antigos. Quando você se conecta à criatividade, pode encontrar novas formas e práticas para melhorar sistemas existentes. Quando você se conecta à criatividade das pessoas ao seu redor, gera novos interesses em seus objetivos e mais empolgação quanto ao futuro.

Ser criativo é pegar ideias antigas e novas, unir à imaginação e criar uma mistura que resolva um problema. Também consiste em pegar pensamentos ou ideias que podem parecer desvinculadas e formular uma solução criativa. Todo mundo tem acesso às mesmas informações, mas a criatividade floresce quando as pessoas veem, organizam ou misturam informações de forma inovadora. Uma coisa

que paralisa as pessoas é o foco nos aspectos negativos do problema que estão tentando resolver. Elas se concentram tanto pensando no que pode dar errado que não encontram a solução ou o que poderia dar certo. A criatividade é uma atividade do lado direito do cérebro. Se você pode sonhar, imaginar e ter esperança, então pode ser criativo.

Ao se conectar à criatividade ou permitir que as pessoas ao seu redor façam o mesmo, você abre as portas para as soluções criativas e se torna mais carismático. Você e as pessoas à sua volta vão encontrar coletivamente as respostas certas, e talvez estas respostas não pudessem ser encontradas por uma pessoa individualmente. As pessoas que tendem a ser mais criativas têm mais sucesso, são mais abertas a mudanças e percebem oportunidades mesmo nas grandes derrotas. Elas podem pensar em novas possibilidades, sentir-se mais no controle e passar mais tempo concentrando-se nos resultados e menos nos problemas. As pessoas criativas estão perto de você. O seu trabalho como pessoa carismática é se tornar criativo também além de estimular os outros a serem criativos e ajudá-los a se sentir seguros com a própria criatividade.

Conectar-se à sua criatividade não significa que de repente você vai passar a fazer um trabalho excelente ou resolver todos os problemas do mundo. A criatividade é mais como a centelha que provoca o fogo. A disposição para errar, o desejo de experimentar e ter a coragem de fracassar são todos ingredientes necessários para manter a criatividade. Ser criativo é nunca estar satisfeito com o *status quo*. É ter a propensão de perguntar “por que” nos momentos certos. Você deve gerar uma atmosfera para a criatividade. Não subestime ideia alguma e sempre mostre entusiasmo por ideias novas e pela disposição dos outros em pensar de forma inovadora.

Muitos resistem a ser criativos por não desejarem causar problemas e perturbar o equilíbrio de uma situação existente. Eles questionam as próprias ideias: “E se não der certo?” Todos queremos garantias de que nossos planos darão certo. Queremos ver resultados ou saber o que os outros pensam antes de fazer um comentário ou sugestão. Mas para ganhar o jogo temos que pagar o preço e enfrentar as consequências. Quando você é criativo e dá a cara para bater, vai encontrar alguns obstáculos na estrada, mas jamais chegará ao seu destino se não estiver disposto a deixá-los para trás. Os funcionários de melhor desempenho sabem que a mudança criativa é a chave para o sucesso, para a capacidade de influenciar os outros e de criar carisma a longo prazo.

PONTO CEGO

O erro na autopercepção da criatividade vem com os pensamentos que bloqueiam a mente e dizem: “Não sou criativo” ou que a criatividade não pode ser aprendida. A criatividade é como qualquer outra habilidade e atributo citado neste livro, todos podem aprendê-los e dominá-los. Não importa se você tentou ser criativo no passado. Tente de novo e se esforce mais desta vez. A criatividade vai abrir a sua mente, você vai se sentir menos amarrado e vai enxergar mais soluções. Não importa se você tende a se comparar com pessoas altamente criativas ou espera ser mais criativo. A criatividade não brota de uma região mágica do cérebro que algumas pessoas têm e outras, não. A habilidade pode ser aprendida. Aprenda a confiar na sua mente para gerar soluções criativas.

APLICAÇÃO

Aqui estão seis etapas que você pode seguir para ficar mais criativo.

1. *Sempre tente achar pelo menos cinco soluções para cada desafio.* Esse esforço obriga você a ser criativo e a entender que nem sempre existe apenas uma solução para um desafio.
2. *Use a sinergia e a energia de grupo para encontrar soluções.* A experiência, a formação educacional e o processo de pensamento de outras pessoas são diferentes e devem ser aproveitados.
3. *Nunca subestime uma sugestão ou ideia.* Claro que algumas sugestões podem estar longe do ideal, mas como um grupo vocês podem construir, mudar, acertar ou dar aquele ajuste fino em qualquer ideia de modo a resolver o desafio.
4. *Confie no subconsciente.* Muitas respostas estão lá. Reserve um tempo para ficar sozinho com os seus pensamentos e acredite em si mesmo que as respostas virão.
5. *Pratique o ato de contar histórias, fazer metáforas ou analogias.* Escolha um assunto aleatório e invente várias formas de ensiná-lo a outras pessoas usando histórias, metáforas ou analogias. Isto exercita o músculo da criatividade.
6. *Seja paciente com a solução que está buscando.* Pode levar mais tempo que o esperado, mas sempre vale a pena esperar pela solução perfeita.

EXEMPLO

Henry Ford é um belo exemplo de criatividade. Ele sempre sacudiu o pensamento vigente e pensou em coisas ou procedimentos que não eram aceitos por todos. Ford tinha uma imaginação muito ativa (às vezes, até estranha) e era conhecido por sonhar acordado. Também

era um excelente inventor, com 161 patentes registradas nos Estados Unidos. Ele mudou o conceito de fábrica ao criar a linha de montagem para fazer seus automóveis e foi capaz de produzir carros em velocidade recorde, o que significava preços menores e mais lucro. Além disso, Ford pagava bem aos funcionários, permitindo que comprassem os carros produzidos por eles e gerando assim uma lealdade incrível. A criatividade dele mudou para sempre uma nação, uma indústria e os métodos de produção.

CHAVE PARA O CARISMA

A criatividade envolve a capacidade de gerar novas ideias. Para dominar a criatividade é preciso ter acesso a novas informações. Leia mais livros, ouça CDs educativos, assista ao Discovery Channel, escolha um assunto para revisar ou aprender e por aí afora. Expanda o seu conhecimento e aprenda sobre vários assuntos e atividades diferentes. As revistas podem ser uma ótima fonte para estimular a mente. Passe um tempo com crianças. Elas são naturalmente criativas e vão expandir a sua criatividade. Sua mente vai ficar mais fértil e imaginativa e você será capaz de gerar ideias novas e criativas quando precisar delas. Hoje eu quero que você faça um *brainstorm* e apresente dez ideias criativas para resolver o seu maior desafio.

Avalie a sua integridade
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 15

FOCO:

ATIVIDADE NÃO É IGUAL A REALIZAÇÃO

Não basta ser ocupado; as formigas também são.

HENRY DAVID THOREAU

Um grande indicador de sucesso é a capacidade de controlar os impulsos, resistir às distrações e manter o foco na tarefa a ser realizada. A maioria das pessoas desperdiça boa parte do dia por não ser capaz de manter o foco e se concentrar. Fica difícil influenciar os outros se você não mantiver o foco ou for incapaz de trabalhar na tarefa em questão. Se você for disperso, vai ficar com fama de desorganizado e suas comunicações vão parecer desconexas. Pessoas de sucesso não começam o dia sem tê-lo criado no papel: o que vão fazer, o que querem realizar e quais são as prioridades. A preparação e a definição de objetivos são sempre mencionadas com destaque em qualquer livro sobre sucesso. Elas nos ajudam a ficar mais organizados, fazer mais e ter a capacidade de manter o foco e a concentração.

Todos nós temos a mesma quantidade de tempo, mas por que algumas pessoas conseguem fazer muito mais com essa mesma quantidade de tempo? Eles o fazem por dois motivos: primeiro, foco e concentração; segundo, objetivos. Você pode manter o foco com

muito mais facilidade quando a sua direção e o que você precisa para realizar são claros e precisos. Saber o que você precisa fazer deixa o gerenciamento de tempo e a tomada de decisões muito mais fáceis. Se nós nos concentramos nas tarefas sem importância, elas vão tomar o dia inteiro e ficaremos ocupados, mas incapazes de realizar as tarefas mais importantes daquele dia. Se você precisar de ajuda nessa categoria, faça a si mesmo estas quatro perguntas:

1. Qual é o melhor uso que faço do meu tempo agora?
2. Estou perdendo tempo crucial em coisas sem importância?
3. Eu confundo estar ocupado com realizar algo?
4. Tenho clareza sobre o que exatamente eu preciso alcançar?

Quando você olha para pessoas de sucesso em todas as áreas, vai encontrar algumas que podem se concentrar e manter o foco. A capacidade de desligar o ruído externo e se concentrar no que é preciso fazer nos momentos necessários não só é uma ótima técnica de gerenciamento de tempo como um ingrediente fundamental para o sucesso. O desafio é que nós desperdiçamos tanta energia evitando o que não queremos fazer que acabamos sendo incapazes de fazer tudo. Por exemplo, você precisa ir ao dentista, mas não quer ir. Você pensa nisso e adia, mas a consulta ao dentista está sempre lá no fundo da sua mente. Direcionar o pensamento para evitar uma situação consome nossa energia física e mental. Ao tentar não pensar nisso nós acabamos nos concentrando ainda mais na situação, criando um círculo vicioso.

Ao concentrar nossa energia no que não queremos que aconteça, ou em possíveis obstáculos, gastamos toda a energia nessas coisas negativas em vez de nos concentrarmos no que precisa ser feito agora. Quando você consegue se concentrar e manter o foco nas

coisas corretas, o sucesso virá bem mais rapidamente. Você vai desenvolver o verdadeiro carisma e vai ser mais fácil influenciar os outros. Esqueça os erros do passado e aprenda a se concentrar no seu potencial futuro. Claro que isso exige empenho e gasto de energia mental, mas o esforço é uma habilidade crucial na vida.

Queremos esquecer o passado e esconder nossos defeitos, mas é hora de assumi-los, aprender com eles e estar pronto para dominar o futuro. Quando conseguimos olhar para nós mesmos de forma honesta, reajustando nossas configurações mentais, só então poderemos aprender a nos concentrar de verdade. Tendemos a desligar a mente de assuntos que nos deixam desconfortáveis. Mas enquanto estivermos nesse estado de negação, nada pode mudar. Quando reconhecemos e enfrentamos os problemas do passado, poderemos encontrar a paz no futuro. Quanto mais forte a paz, mais fácil será se concentrar e manter o foco.

PONTO CEGO

Ficar ocupado o dia inteiro não significa que você está fazendo algo importante. Você já teve vários dias em que se sentiu muito ocupado, não parou um minuto, mas quando reservou um tempo para pensar percebeu que não havia feito praticamente nada. Nossos dois pontos cegos não estão vendo dois fatos fundamentais:

- *Atividade não significa realização.* Perdemos muito tempo tentando acabar uma tarefa de trinta minutos em três horas. Não parecemos e nos sentimos ocupados, mas na verdade não temos foco.
- *Não nos concentramos na tarefa que está diante de nós.* Quando a concentração está baixa, quando estamos no trabalho, pensamos em estar em casa, e, em casa, pensamos no trabalho.

Onde quer que você esteja, faça de tudo para a sua mente também estar lá.

APLICAÇÃO

As pessoas carismáticas têm a capacidade de se concentrar rapidamente num determinado momento, como fazem os grandes atletas. Para dominar essa área do foco e da concentração você deve copiar o que atletas fazem antes, durante e depois das competições:

- Visualize a vitória ou o resultado antes de acontecer.
- Mantenha a autodisciplina constante, mesmo quando for difícil.
- Reajuste o foco após um fracasso e aprenda com os erros.
- Substitua imediatamente os pensamentos negativos por positivos.
- Tenha a capacidade de mudar o seu estado mental rapidamente.
- Aprenda a se concentrar diante de fortes distrações.

O foco de Michael Jordan permitiu que ele maximizasse seu talento, suas habilidades e pontos fortes. Ele foi um dos maiores jogadores de basquete de todos os tempos, se não o maior. Jordan foi hexacampeão da NBA e proclamado o jogador mais valioso da liga por cinco vezes. Mesmo assim, ele nunca estava satisfeito com o próprio nível de habilidade e jamais parou de treinar os fundamentos do basquete. Ele era conhecido como um do que trabalhava com mais afinco no esporte, não importa o quanto as conquistas anteriores tivessem sido excelentes. A grandeza dele vinha da capacidade de manter o foco e se concentrar. Jordan nunca deixou que um fracasso o paralisasse. Ele poderia retomar o foco

num piscar de olhos. Apesar de suas várias conquistas, ele perdeu mais de trezentos jogos. O interessante é que em 26 desses jogos a equipe confiou nele para dar o lance decisivo para vencer e ele errou, mas estava sempre pronto a tentar novamente. Ao longo da carreira, Jordan errou mais lances decisivos do que acertou. Uma parte crucial de ter ótimo foco consiste em se reerguer após um fracasso e manter a esperança de ser bem-sucedido da próxima vez.

A CHAVE PARA O CARISMA

A chave é começar a manter o foco e se concentrar um pouco de cada vez. Hoje, cumpra estas duas etapas:

- Primeiro, tente se concentrar numa tarefa por cinco minutos. Para onde você pode ir? O que precisa fazer para evitar distrações? À medida que aumenta essa habilidade, aumente o tempo e a capacidade de limitar as distrações.
- Segundo, descubra em que parte do dia você é mais produtivo: manhã, tarde ou noite? Esta é a hora de fazer o seu trabalho mais importante e difícil. Descubra o horário em que é mais fácil se concentrar e cumprir suas tarefas. Quando você realmente dominar a capacidade de se concentrar, não só vai ficar mais fácil influenciar os outros como vai conseguir fazer dez vezes mais na metade do tempo.

Avalie o seu foco e concentração

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

PRINCIPAIS FONTES DE PESQUISA (LAWSOFCHARISMA.COM)

- Artigos de apoio
- Áudio de apoio a esta seção: “Permissão para Vencer: Programação Mental Para Ter Resultados”
- Planilha para esta seção

SEÇÃO TRÊS

DISCURSO E COMUNICAÇÃO: *FALE COM CONVICÇÃO*

FÁBULA: A FORMIGA E A CIGARRA

Era um quente dia próximo ao final de um longo verão. Uma cigarra pulava de um lado para o outro, aproveitando o calor e cantando com toda alegria. Não tinha nenhuma preocupação no mundo e só queria gozar aquele momento. Uma formiga passou por ela carregando um grande pedaço de noz que tentava levar para o seu formigueiro. A formiga estava calculando se deveria pedir ajuda à sua amiga cigarra. Antes que pudesse falar, a cigarra sugeriu: “Por que você não vem brincar comigo? Está trabalhando demais num dia tão bonito como este.”

“Estou juntando comida para o inverno”, disse a formiga. “Acho que seria melhor você começar a pensar como vai se alimentar durante os meses frios.”

“Ora, o inverno ainda está longe”, respondeu a cigarra. “Temos muito tempo para pensar nisso. Além disso, olhe à sua volta. Tem um monte de comida por aí.”

A formiga foi embora, um pouco desapontada pela amiga não ter lhe oferecido ajuda, mas continuou a trabalhar. Quando o inverno chegou, a cigarra se deu conta de que não havia comida ao seu alcance e que não tinha nada guardado para o inverno. “Eu devia ter ouvido a minha amiga”, pensou. “Agora vou passar fome.”

MORAL

A comunicação é uma via de duas mãos. A cigarra não ouviu o conselho e não armazenou alimento para os longos dias de inverno. De fato, quando precisamos saber alguma coisa, geralmente é tarde demais para aprender. As habilidades essenciais devem ser aprendidas antes de serem necessárias. Aqueles que não se importam o suficiente, imaginando que as conhecem muito bem, enfrentarão um duro caminho pela frente.

Por outro lado, a capacidade de comunicação da formiga foi ruim. Claro, ela sabia que estava bem-alimentada e que continuaria comendo porque tinha muitas nozes e grãos guardados para o inverno. No entanto, foi incapaz de convencer sua amiga a pensar no futuro, embora estivesse falando para seu próprio bem. Quando é preciso influenciar alguém, às vezes, é tarde demais para que essa pessoa seja influenciada.

QUALIDADES DA COMUNICAÇÃO E DO DISCURSO

- Técnicas de apresentação
- Habilidades interpessoais
- Influência
- Capacidade de contar histórias
- Contato visual
- Ouvir o próximo

- Afinidade

CAPÍTULO 16

TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO: *EDUCAR, INSPIRAR E ENTRETER*

Pense duas vezes antes de falar, porque suas palavras e influência plantarão a semente do sucesso ou do fracasso na mente dos outros.

— NAPOLEON HILL

Sei que você já viu isso acontecer numa convenção, conferência, reunião no escritório ou mesmo na televisão. Pessoas capazes de hipnotizar a audiência com seu discurso e técnicas de apresentação. Do instante em que começam a falar, até o final, ficamos cativados, impressionados e sintonizados com a sua mensagem. Ou ao contrário, você também já morreu de tédio e sentiu vontade de acionar o alarme de incêndio para poder fugir de uma reunião ou palestra. A impressão era que o assunto estava se arrastando, lhe dando sono e sugando sua energia.

Pessoas carismáticas têm excelentes técnicas de comunicação que cativam, inspiram e prendem nossa atenção. Quer falem pelo telefone, pessoalmente ou mesmo quando passam um torpedo ou e-mail, conseguem transmitir sua mensagem e fazê-la adquirir vida em nossa mente. Elas nos fazem sentir que estamos assistindo a um filme, porque criaram um quadro mental tão nítido que parece real. Esse tipo de técnica de apresentação já foi descrito como energético,

entusiasmado e emocional. Como você descreveria sua apresentação?

Você já reparou nas mudanças marcantes que aconteceram nas apresentações, comunicações e treinamento ao longo dos últimos vinte anos? Antes, o foco era a educação. Muitos ainda continuam tentando educar e, inevitavelmente, perdem o controle de sua plateia. As pesquisas atuais se preocupam com a capacidade de cativar e manter a atenção dos ouvintes e constataam que os períodos de atenção estão ficando cada vez mais curtos. Por isso, não podemos nos focar apenas na educação. Precisamos ser carismáticos.

Pessoas carismáticas são capazes de ganhar e manter a atenção dos seus ouvintes, mas isso não significa dançar no tablado ou ser um comediante *standup*. Você tem de se certificar que sua plateia está acompanhando sua mensagem, que suas palavras estão ecoando pelo ambiente, que seus ouvintes estão prestando atenção e compreendendo sua mensagem. Se a atenção se dilui, o palestrante perde sua capacidade de influir e ninguém sentirá que ele possui carisma.

Você pode ter uma causa ou produto excelentes, vestir-se na última moda, ter publicado um bom livro ou mesmo apresentar ótimas credenciais, mas a verdade é que a ferramenta de apresentação número um é você. Estão longe ainda os dias nos quais você será ouvido e receberá atenção só porque tem esperança que isso ocorra. Atualmente, é preciso entrar na mente dos ouvintes sem perda de tempo. Em pouco segundos as pessoas podem começar a divulgar e perder a atenção em você.

O problema com uma apresentação carismática é que a plateia tem de ser fisgada nos primeiros 30 segundos — tempo crucial para qualquer discurso. Nesse pequeno intervalo, a plateia decide se vai ouvir ou cochilar. Uma introdução fraca fará você perder a atenção.

Aprenda a começar com os melhores apresentadores da área, mas tome cuidado para adaptar sua apresentação ao seu próprio estilo e energia. Esteja preparado para enfrentar os chatos e os que gostam de fazer perguntas difíceis. Aprenda a se conectar no nível pessoal e emocional. Certifique-se de que cada membro da plateia está se sentindo como se você falasse diretamente com ele. Pratique sua apresentação até ela se tornar parte de você em vez de apenas ler os slides exibidos no computador durante a palestra. Administre seu medo, sua ansiedade ou seu nervosismo para que possa irradiar carisma durante a apresentação.

PONTO CEGO

Ser capaz de falar ou criar uma apresentação no PowerPoint não significa que você sabe como comunicar, inspirar e apresentar. A maioria das pessoas acredita que possui técnicas de comunicação acima da média e técnicas de apresentação mediana. A verdade é que eles possuem comunicação mediana e apresentação abaixo da média. Naturalmente, qualquer um pode fazer uma apresentação sem que alguém saia da sala ou faça uma observação negativa. Mas eles sentiram o seu carisma? Gostaram de ouvi-lo falar? Farão o que você pediu? Ou será que estavam sendo educados quando, na verdade, estavam morrendo de tédio? Você conseguiu influenciá-los? Transmitiu seu ponto de vista? Pessoas carismáticas são mestres na capacidade de se comunicar, mas mesmo assim estão constantemente treinando para melhorá-la. Sempre existe algo a ser aprendido, melhorado e aperfeiçoado.

APLICAÇÃO

Você sabe como sua plateia o percebe? Acha que pode melhorar em algumas áreas? Está tomando atitudes que afugentam os ouvintes? Dê uma olhada na lista a seguir para ver se você está cometendo qualquer um desses erros de comunicação mais comuns:

- Falar em tom monótono.
- Evitar contato visual.
- Parecer inquieto e exibir maneirismos irritantes.
- Uso de sons para preencher espaços (“hum”, “né?”, “tá”).
- Soar mecânico ou muito ensaiado.
- Apressar a apresentação.
- Cansar a plateia com muita informação.
- Demonstrar medo ou nervosismo.

EXEMPLO

Não importa qual seja a sua orientação política, você tem de reconhecer que o presidente Ronald Reagan será eternamente lembrado como O Grande Comunicador. Ele irradiava paixão e convicção, e estava sempre defendendo uma causa. Tinha a capacidade de construir um sonho que todos acabariam aceitando e descrever um quadro que despertava entusiasmo pelo futuro. Sua mensagem era sempre simples e direta. Nas apresentações, conseguia se conectar com a maior parte do público. Em um discurso, todos sentiam sua emoção e entusiasmo. Reagan possuía a habilidade de falar diretamente com uma pessoa em uma plateia de 10 mil pessoas e fazer todos o ouvirem com atenção, como se estivesse se dirigindo para cada um dos presentes.

CHAVE DO CARISMA

Você, alguma vez, teve uma grave crise de lalofobia — medo de falar em público? Esse problema é muito comum, mas tem solução, porque a maioria dos nossos medos não são inatos, mas adquiridos. Portanto, se “aprendemos” um medo, podemos “desaprendê-lo”. Normalmente, todos nós ficamos nervosos antes de uma apresentação. Tende descobrir um meio de acalmar seus nervos. As melhores técnicas são: visualizar anteriormente o final de uma apresentação bem-sucedida e estar bem-preparado. Talvez você fique tentado a conquistar a plateia contando que está nervoso ou malpreparado, desculpando-se antes de começar, mas essa técnica geralmente sai pela culatra. Os ouvintes não sabem o que você está sentindo ou o quanto está preparado. Por que contar a eles o que devem procurar? Descubra hoje mesmo por que falar em público o aflige e procure uma solução. Pense: qual é a coisa que poderia *realisticamente* acontecer durante uma apresentação?

Avalie sua técnica de apresentação

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 17

HABILIDADES INTERPESSOAIS: *ELES REALMENTE GOSTAM DE VOCÊ?*

O ingrediente mais importante na fórmula do sucesso é saber como se relacionar com as pessoas.

— THEODORE ROOSEVELT

A qualidade de saber se relacionar com a maioria das pessoas é vital para o carisma. Muitas vezes, uma tentativa de conquistar empatia é percebida como um exagerado desejo de agradar, forçar a situação ou “falta de sinceridade”. A antiga ideia de examinar o escritório de uma pessoa para descobrir algo que possa ajudar o começo da conversa geralmente dá errado por dois motivos. Primeiro, a técnica está desgastada pelo uso. Segundo, você vai ser visto como farsante e sem iniciativa. A chave é “ler” as pessoas quando você se encontra com elas. Descubra como querem ser tratadas. Se suas habilidades interpessoais funcionam com a personalidade A, talvez não sirva para a personalidade B. Aprenda a se ajustar e criar uma abordagem sob medida.

A capacidade de trabalhar com pessoas e se conectar com elas é a qualidade mais importante das pessoas carismáticas. Muitos estudos mostram que ela está sempre no alto das listas das habilidades necessárias para vencer na vida e nos negócios. Tenho visto que a

habilidade de interagir com pessoas — o traquejo social — está diminuindo e se tornando cada vez mais difícil para as novas gerações. A explosão da tecnologia nos faz pensar que personalidade e habilidades interpessoais não são importantes. Entretanto, devido a essa mesma tecnologia, mais do que nunca ansiamos por interação, e nem temos consciência disso. As pessoas ainda querem nos conhecer e gostar de nós antes de as portas da persuasão e da influência serem destrancadas. O carisma é realçado quando os outros nos conhecem e gostam de nós.

Normalmente, nós nos conectamos com pessoas que sentimos ser similares a nós. Em um evento qualquer, preste atenção à sua volta e verá que os similares tendem a ficar juntos. Seus ouvintes se conectarão com você quando sentirem que você se relaciona ou tem algo em comum com eles. O carisma aumenta quando conseguimos encontrar atitudes, crenças ou interesses similares. Mesmo quando entramos em redes sociais, preferimos pessoas com as quais sentimos algum tipo de vínculo ou algo em comum. Procure aprender sobre o maior número de assuntos, pois assim você encontrará maior probabilidade de conexão com as pessoas que encontra.

As primeiras impressões são cruciais, porque exercem forte impacto em nosso carisma. Elas ocorrem nos primeiros segundos de uma interação social com alguém, por isso precisamos melhorar nosso traquejo social. Em poucos segundos se estabelece uma impressão para a vida inteira. Dale Carnegie, um dos grandes conhecedores da natureza humana, escreveu: “Interessando-se por outra pessoa, você atrai sua simpatia muito mais rapidamente do que se passasse o dia inteiro tentando fazê-la gostar de você.” Gostar de outras pessoas significa agir com consideração, cordialidade e uma genuína preocupação com todos que nos cercam. Significa

esquecer de si mesmo e do seu mundo agitado e se preocupar com alguém. Conquistamos corações e lealdade por meio da compaixão e ganhamos amabilidade focando nos seus aspectos positivos. Não seja grosseiro quando estiver lidando com áreas onde a outra pessoa é sensível ou vulnerável.

PONTO CEGO

Você conhece uma pessoa irritante que lhe dá nos nervos? Conhece algum indivíduo de quem não gosta, mas finge gostar? Conhece um membro da família que se acha o tal, mas não é? Ora, poderia ser você. O que estou querendo dizer? Outras pessoas poderiam estar fingindo que gostam de você por educação. Você consegue se dar bem com diferentes personalidades? Tem certeza? Nunca examinamos a situação que vivemos quando estão em jogo nossas habilidades interpessoais. Esse é um importante ponto cego que exige treinos diários. Parece demais, mas essa habilidade é a mais “superestimada” entre todas as habilidades essenciais na vida, ou seja, a maioria das pessoas diz que a possui mas, na verdade, não tem.

APLICAÇÃO

À medida que você for fortalecendo e afinando suas habilidades interpessoais, tenha certeza de ser considerado genuíno, porque outras pessoas fingirão que gostam de você mesmo que não seja verdade. Saiba que, se sua influência não está funcionando, o verdadeiro motivo é que não estão gostando de você. O que fazer para tornar suas habilidades interpessoais genuínas?

- Mostre respeito por todos.

- Esteja consciente de todos à sua volta.
- Reconheça que todos que você conhece ou encontra podem ajudá-lo em algum aspecto.
- Interesse-se pelas pessoas e pelo que elas fazem.
- Seja sempre solícito e disposto a ajudar.

EXEMPLO

Madre Teresa nasceu em 1910 e criou um impacto duradouro no mundo através do seu carinho, amor e habilidades interpessoais. Ela nasceu na Albânia e tornou-se freira católica. Em 1950 fundou a ordem das Missionárias da Caridade em Calcutá, na Índia, para cuidar de pobres e doentes, o que fez por 45 anos. Madre Teresa ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 1979 e, quando faleceu, já havia fundado 610 missões em 123 países. Suas habilidades interpessoais era tão incríveis que ela conseguiu administrar e ser respeitada por mais de 4.400 freiras em todo o mundo. Ela tratava todos da mesma maneira — como se fossem a pessoa mais importante da Terra.

CHAVE DO CARISMA

Hoje, o aspecto mais importante a ser trabalhado é se conscientizar de que você faz parte de uma equipe enorme. Creio que você já ouviu dizer que quanto mais pessoas você ajuda e serve, mais pessoas estarão dispostas a ajudá-lo e servi-lo. O sucesso não é um projeto solo. Nesse grande time e na estrada para o sucesso, há pouco espaço para a autopromoção. Dê crédito para quem merece. Reparta o reconhecimento com outros o mais frequentemente possível. Tome cuidado para hoje mesmo mostrar respeito mútuo e elogiar o que foi conseguido.

Avalie suas habilidades interpessoais

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 18

INFLUÊNCIA:

AJUDE OS OUTROS A SE PERSUADIREM

Quando você se vê diante da necessidade de persuadir e influenciar sua audiência, é tarde demais para aprender.

— KURT W. MORTENSEN

Carisma e influência andam de mãos dadas. Em outras palavras, carisma é fazer os outros executarem o que você deseja e gostarem disso. As pessoas ficam inquietas quando ouvem falar sobre influência. Porém, assim como o poder, a influência é neutra. Alguns acham que ela não pode ser ensinada, outros que há o perigo de ela ser mal-usada e outros, ainda, fingem que ela não é importante. A influência lhe permite fazer com que pessoas aceitem suas ideias, reunir interessados e fazer mudanças duradouras. Não estou falando sobre talento para vendas, mas de mudanças sustentáveis que todos gostariam de implementar. Existe uma relação direta entre sua capacidade de influenciar, seu carisma e sua renda.

A maioria das pessoas não entende muito bem o conceito de persuasão e influência. A influência geralmente é subvalorizada e subutilizada. Mas, na verdade, influenciamos e persuadimos o tempo todo, seja em nossa vida profissional ou com nossa família, amigos e estranhos que encontramos em nosso dia a dia. A

verdadeira influência não é imposta, não é insidiosa ou manipuladora, mas é algo benéfico para ambas as partes. Grande confiança e poder vêm da habilidade de influenciar e ajudar os outros a tomarem decisões acertadas ou apoiarem uma causa digna de valor.

Não se engane: a influência pode ser aprendida. Pessoas de grande influência não nasceram assim, se fizeram assim. Você pode e deve dominar a arte da influência. Entender as teorias da persuasão, motivação e influência cria carisma. Tudo o que você deseja ou venha a desejar na vida vem da capacidade de compreender pessoas e mudar a mente delas. Você precisa aprender a exercer influência instantânea sobre os outros e inspirá-los a entrar em ação. Não é possível ser carismático sem influenciar os outros a aceitar o modo como você pensa. *Todos* precisam de habilidades de influência, não importa qual seja a sua ocupação. Nós usamos e praticamos técnicas de influência diariamente, com todos que encontramos! Ninguém progride na vida se não for capaz de influenciar outros seres humanos. Só alcançaremos o sucesso lidando com outras pessoas. Ninguém é autossuficiente.

A maior parte da influência acontece através de dispositivos subconscientes (ver Seção Cinco). Tudo o que você faz, tudo o que diz e como os outros se sentem em sua presença afetará o modo como seus ouvintes reagirão. É até possível que você esteja repelindo os outros sem perceber. Quando eles captam uma leve impressão de imposição, fraude ou exagero nas suas tentativas de influenciar, você perderá seu carisma.

A maioria das pessoas jamais aprendeu as sutilezas da arte e da ciência de influenciar. Muitos pensam que a têm, mas estão usando antigas e transparentes técnicas que eventualmente não funcionarão. As plateias são rígidas e a maioria dos ouvintes construiu forte

resistência ao velho estilo de persuadir e influenciar. Muitos estão por trás de um muro de tijolos imaginário antes mesmo de você entrar na sala. O que fazer para vencer essa tendência? Suas tentativas de influenciar precisam ser naturais, não ameaçadoras. Esqueça a voz forte e a extravagância — essa estratégia só serve para aumentar a resistência e, antes de tudo, não tente pressionar, porque essa atitude solidifica a resistência e fecha a porta para a influência. Quando as pessoas se sentem forçadas ou coagidas a fazer alguma coisa que não precisam ou não querem, elas se tornam rebeldes e rancorosas.

PONTO CEGO

O ponto cego é que a maioria das pessoas exerce influência da maneira errada. Elas tendem a influenciar os outros da maneira que gostariam de ser influenciadas, o que é completamente errado. É preciso adaptar sua abordagem à pessoa e à situação. À medida que você domina a arte do carisma, precisa influenciar os outros da maneira como eles desejam. O fato de conseguir uma concordância em curto prazo não significa que você vai conseguir influenciar todo mundo. Pessoas carismáticas não procuram o curto prazo e querem influência a longo prazo. Curto prazo é mais fácil, mas só funciona quando você está por perto, ao contrário da influência a longo prazo, que atua independente do lugar onde você está.

APLICAÇÃO

Quando pessoas tentam persuadir e influenciar, tendem a empregar técnicas antiquadas que já não funcionam. Preste atenção para eliminar erros comuns nas suas técnicas de persuasão e influência:

- Assumir atitude afetuosa cedo demais.
- Excesso de informação.
- Tentar persuadir pessoas da maneira como você gostaria de ser persuadido.
- Uso de força ou coação.
- Emprego de velhas táticas.
- Vencer a discussão, mas perder a capacidade de influenciar.
- Mudar de atitude quando tenta influenciar.

EXEMPLO

Winston Churchill é considerado um dos mais influentes oradores da história moderna. Foi um líder motivacional e destemido no Reino Unido e ajudou os britânicos a vencer muitos desafios durante a Segunda Guerra Mundial. Ele praticamente hipnotizava seus ouvintes quando discursava e muitos afirmavam que saíam meio tontos de suas apresentações extremamente dinâmicas. Persuasivo e imaginativo, Churchill inspirava até as Forças Armadas. Sua habilidade de modular sua voz era um dos elementos que prendiam a audiência e lhe permitiam persuadir os outros a entenderem seu ponto de vista. Ele começava devagar, até conseguir uma conexão com a plateia, e depois ia aumentando a velocidade da sua fala, para aumentar a energia em torno. Sua enorme habilidade de influenciar aumentava sua capacidade de influenciar.

CHAVE DO CARISMA

O poder da influência lhe dá a capacidade de “ler” instantaneamente as pessoas, de fazê-las entrar em ação sem perda de tempo e de vencer seus inimigos. A primeira chave para fortalecer sua influência é ajudar pessoas a influenciarem elas mesmas. Ainda hoje, reserve

algum tempo para ficar mais consciente de sua habilidade de influenciar. Focalize sua atenção em fazer mais perguntas aos seus ouvintes, em ler sua linguagem corporal e descobrir suas verdadeiras necessidades. Treinando dessa maneira, você será capaz de ajudá-los a influenciarem a si mesmos. Agora, pegue seu QI de persuasão (www.persuasioniq.com) e veja o nível de suas forças e fraquezas.

Avalie sua influência

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>			<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 19

CONTAR HISTÓRIAS: *CRIANDO A IMAGEM*

As histórias são a conversão criativa da própria vida em uma experiência mais poderosa, clara e significativa. Elas são a moeda de troca do contato humano.

— **ROBERT MCKEE**

Histórias são ferramentas poderosas para desenvolver carisma. Elas atraem a plateia e a ajudam a compreender e apreciar sua mensagem. Quando ouvimos o início de uma história bem-contada, automaticamente queremos saber o que vem em seguida. Todos nós podemos nos lembrar de pelo menos uma vez quando não estávamos prestando atenção no palestrante. Imersos no nosso próprio mundo, de repente nos endireitávamos na cadeira e começávamos a prestar atenção porque o orador estava contando uma história. Fatos e figuras criam melhor impressão nos seus ouvintes quando acompanhados com histórias poderosas e relevantes.

Quando você entender o essencial da arte de contar histórias e como usá-las, será capaz de influenciar e tocar os corações de pessoas com mensagens que quer transmitir. O primeiro e provavelmente mais poderoso elemento de uma boa história é que ela deve despertar emoções. Quando elas estão em jogo, os ouvintes

ficarão mais inclinados a se conectar com você e sua mensagem. Histórias o ajudam a estabelecer um espaço comum, criar mais conectividade e gerar mais atenção e receptividade. Contar histórias com arte é a diferença entre comunicação e convencimento, entre apresentar e persuadir, entre ensinar e tocar corações.

Sempre use histórias para criar um vínculo com sua plateia, mas saiba que a influência da sua mensagem depende de ela acreditar em você. Como é impossível criar empatia ou confiança com cada um dos seus ouvintes, histórias podem responder quem você é, o que representa e o que quer dos presentes. Se você não responder, eles tirarão suas próprias conclusões. Por que permitir que tirem as conclusões erradas? Você quer ser visto como um sujeito engraçado, honesto ou realista? Identifique os principais pontos que deseja transmitir e escolha as histórias apropriadas.

Histórias significativas inspiram os ouvintes para chegarem às mesmas conclusões que você encontrou. As pessoas dão maior valor às próprias conclusões do que às suas. Por isso, se você for capaz de fazer com que a sua história seja a história delas, será muito mais influente. Os seres humanos são atraídos por qualquer coisa que lhes dê “respostas”. Então, use histórias para ajudar seus ouvintes a responder algumas das perguntas que têm. Se for bem-sucedido, sua mensagem germinará e se desenvolverá nas mentes e nos corações da sua plateia. Talvez os presentes não se recordem muito da sua apresentação no futuro, mas uma boa história e a mensagem que ela carrega permanecerão em suas memórias para sempre.

Prender emotivamente a plateia com uma história é um meio de salientar uma ideia que, caso contrário, seria recebida com resistência. As histórias têm menor propensão para fazer os outros se colocarem na defensiva ou acharem que você está sendo crítico ou muito exigente. Em vez de apresentar suas objeções ou opiniões

dissonantes, passe ao largo da resistência alheia apresentando seu ponto de vista de uma maneira não ameaçadora e até mesmo divertida. Muitas vezes, as pessoas defendem fortemente suas posições não porque estão comprometidas com elas, mas apenas porque sentem que devem proteger sua necessidade de estarem certas e evitar o embaraço de aceitar o erro. Se você for capaz de evitar o surgimento desse mecanismo de defesa emocional, ficará surpreso com a aceitação de suas ideias.

PONTO CEGO

É difícil contar histórias? Provavelmente, você ouve e conta histórias o tempo todo e, como a maioria das pessoas, acredita que tem talento nesse aspecto. Porém, outras pessoas podem achar que você é chato, cansativo e que seus casos são muito compridos ou complicados. Indivíduos carismáticos conseguem narrar histórias que cativam e influenciam os outros sem artifícios óbvios. Seus personagens ganham vida e criam um clima que ajuda no desejo dos ouvintes de serem influenciados. Todos os presentes estão prestando atenção; ninguém perde o interesse. Será que você é capaz de contar uma história envolvente?

APLICAÇÃO

O que fará sua história ganhar vida? O que você pode fazer para que seus ouvintes fiquem na ponta da cadeira e sigam cada uma das suas palavras? Como você pode dominar a arte de contar histórias? Aqui vão algumas sugestões:

- A história deve ser simples — não mais do que três ou quatro ideias.

- Mostre-se animado e cheio de energia.
- Faça seu corpo e sua voz se envolverem na história.
- Faça a plateia participar tanto física como mentalmente.
- Sempre ensaie suas histórias contando-as para um amigo.
- Fale com clareza e articule cada palavra.
- Envolver emoção nos relatos para criar um impacto duradouro.

EXEMPLO

Quando penso em alguém que conseguia contar histórias envolventes a primeira pessoa que me vem à mente é Mark Twain. Nascido em 1835, ele tornou-se um escritor prolífico e afamado com livros como *As aventuras de Tom Sawyer*, *O príncipe e o mendigo*, *Aventuras de Huckleberry Finn* e *Um ianque na corte do Rei Arthur*. Twain tinha a habilidade de fazer uma história ganhar vida não só no papel, mas também quando as contava pessoalmente. Esse talento o fez se tornar amigo de presidentes, prefeitos de grandes cidades, industriais e da realeza europeia. Era um palestrante aplaudido, que mantinha seus ouvintes colados à cadeira. Mark Twain sempre será lembrado pela sua habilidade de captar uma plateia com suas histórias.

CHAVE DO CARISMA

Treine contando uma história a todos que encontrar no dia de hoje. Pode ser um relato simples, por exemplo, sobre o local em que almoçou. Faça com que seu interlocutor fique com água na boca ao ouvi-lo descrever a comida. Faça-o rir enquanto conta sobre um momento embaraçoso que você passou. Assim, estará afinando sua habilidade de contar histórias. Faça com que sua experiência se torne

a experiência dele. Crie uma atmosfera vívida da situação. Tente envolver os sons, os aromas, as emoções; quanto mais detalhes você adicionar, mais fácil será captar a atenção de seus ouvintes. Faça as pessoas verem sua história com os olhos da mente, como se fosse um filme. Lembre-se que você quer que elas levem seu relato para casa, guardado no coração, por muitos e muitos anos.

Avalie sua habilidade de contar histórias

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 20

CONTATO VISUAL: *CONVERSAR SEM FALAR*

Um olhar pode ameaçar como um revólver carregado ou insultar como um chute. Ou, em outro estado de espírito, pode lançar raios de bondade e fazer o coração pular de alegria.

— RALPH WALDO EMERSON

Pelos olhos, uma audiência consegue avaliar a sinceridade, a inteligência e as emoções de um palestrante. Por isso, não fazer contato visual quando necessário cria resultados devastadores. O carisma é reforçado com um contato visual claro e perfeito. Você tem os olhos de uma pessoa magnética? Seus olhos atraem e hipnotizam?

Pessoas carismáticas têm a habilidade de envolver os outros com o olhar e criar uma conexão instantânea. Quanto mais você for capaz de manter contato visual, mais irá aumentar a impressão de que tem forte autoestima. No entanto, é essencial não ficar encarando a pessoa o tempo todo. Você precisa ser capaz de avaliar o quanto seu interlocutor irá aceitar seu contato visual. Além disso, olhar para alguém sem desviar o foco, só pode significar duas coisas: você está muito bravo ou está se apaixonando.

Aprenda a retribuir o contato visual do outro. Se alguém não olha no olho por muito tempo, você deve fazer o mesmo para manter a conexão. Em geral (variando ligeiramente para cada

pessoa), manter um contato visual em 70% do tempo funcionará com a maioria das pessoas. Quando alguém fica pouco à vontade na sua presença, tem baixa autoestima ou está inseguro consigo mesmo ou com a situação, terá dificuldade em manter contato visual. Essa sensação aumenta muito mais se a pessoa se sentir ameaçado ou se você estiver sendo visto como uma figura de autoridade.

Conhecemos pessoas que querem se sentir especiais e gostam de uma “massagem” no ego. Quando as encaramos, elas tendem a sentir que nos importamos com elas ou estamos falando diretamente para elas. Com o contato visual, você pode ajudá-las a se sentirem importantes, e elas se tornarão o ponto focal durante a conversa. Mas se você quebrar o contato visual seguidamente ou cedo demais, o vínculo será rompido. Quando estiver falando a um grupo, dirija o olhar para cada seção da plateia. A impressão é que você está olhando para cada pessoa. Seus olhos falam mais alto do que sua voz. Como diz Ralph Waldo Emerson: “Os olhos dos homens conversam tanto como suas línguas.”

As pupilas dos olhos são uma das partes mais sensíveis e complicadas do corpo. Elas se dilatam quando alguém está interessado ou excitado, uma função resultante de anos de evolução. As pupilas se dilatam ou fecham automaticamente para a entrada de mais ou menos luz, assim captando o maior número de informações. Poder ver os olhos dos outros é tão importante para nossa comunicação e confiança que em geral desconfiamos de alguém usando óculos escuros. Nosso cérebro parte da hipótese que se trata de uma tentativa de esconder os olhos por medo de que eles revelem a mensagem verdadeira.

Nós julgamos uns aos outros não somente pela duração do contato visual, mas pelos olhos em si. Olhos injetados despertam menor credibilidade (e são mais difíceis de olhar). Pupilas dilatadas

são consideradas as mais atraentes. Preste atenção nas capas de revistas. As pupilas das modelos são retocadas para parecerem maiores e, portanto, mais atraentes, revelando excitação e felicidade.

PONTO CEGO

O ponto cego é pensar que o contato visual é difícil de aprender, o que não é verdade, mas exige prática. Um erro típico é a duração desse contato, porque não existe um padrão. Um olhar comum não fará contato com todos os presentes, mas você tem de variar, dependendo da pessoa, cultura e até mesmo etnia. A maioria das pessoas tende a encarar os outros com altivez, embora não seja esse o seu desejo. É comum ouvirmos dizer que é preciso manter contato visual, mas ninguém nos ensina com quem, quando, por que ou mesmo por quanto tempo. O problema é que muitas pessoas se sentem desconfortáveis com uma duração maior desse contato.

APLICAÇÃO

Como você pode fortalecer sua habilidade de manter um bom contato visual e aprender a se conectar com os outros? Aqui estão algumas diretrizes para melhorar seu contato visual e sua empatia:

- Mude o olho no qual você está focalizando. Se seu interlocutor fizer o mesmo, você desenvolveu empatia.
- Quando o contato for feito, comece a balançar levemente a cabeça no ritmo do olhar do outro. Se ele fizer o mesmo, houve empatia.
- Uma vez estabelecido um bom contato visual, espere três a cinco segundos, e desvie o seu olhar. Se seu interlocutor fizer o mesmo, você conseguiu a empatia do outro.

- Aumente a duração do seu olhar e veja se as pupilas da pessoa estão se dilatando. Se ela desviar o olhar, você *não* desenvolveu empatia.
- Quando você estabeleceu o contato visual e tem a impressão que não há ninguém em casa, *não* houve empatia.
- Quando você faz o contato visual e sorri, e seu interlocutor não devolve o sorriso, *não* houve empatia.

EXEMPLO

Um excelente exemplo (deixando a política de lado) é o presidente Bill Clinton, que tem muitas peças do quebra-cabeça do carisma, em especial o contato visual. Aqueles que o conhecem afirmam que ele demonstra um genuíno interesse pelas pessoas. Dizem que, quando ele fala, seus olhos também falam e dão a impressão de que seu interlocutor é a pessoa mais importante do mundo. Seu olhar inspira respeito e conforto ao mesmo tempo. Conversando com ele, sentimos à vontade, que nossas palavras são importantes e despertam o seu interesse. Seu secretário particular, Leon Panetta, reitera que Clinton é capaz de deixar qualquer um à vontade e sentir que é a única pessoa presente no recinto.

CHAVE DO CARISMA

Treine muito para manter um ótimo contato visual. Parece fácil no papel, mas tudo é questão de aplicação. Quando você está ansioso, dominado ou nervoso, vai sentir que é muito difícil. Respire fundo e tenha consciência do que está fazendo. Controle suas emoções e registre mentalmente que a outra pessoa é tão humana quanto você. Se ainda está tendo dificuldade, apenas olhe para a ponta do nariz da pessoa. Isso acalmará seus nervos e o seu interlocutor não terá

ideia de que você está olhando para esse ponto. Também é bom focar entre os olhos ou entre os olhos e a boca. Certifique-se de não estar dando a impressão de estar encarando-o com orgulho. Pratique, hoje mesmo, como manter contato visual na intensidade exata para estabelecer empatia.

Avalie seu contato visual
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 21

OUVIR:

“O QUE VOCÊ DISSE?”

Habitue-se a dominar a audição e deixe o cliente dominar a conversa.

— BRIAN TRACY

Ouvir e entender fortalecem o carisma. Tudo o que você precisa saber para ajudar, mudar ou influenciar alguém pode ser descoberto pela verdadeira atenção. Você será capaz de inspirar, motivar e ganhar confiança aprendendo a ouvir. As pessoas se sentem mais valorizadas e respeitadas quando você ouve o que elas têm a dizer. Ouvir permite resolver problemas mais rapidamente e aumenta a confiança que os outros depositam em você. A conclusão é que ouvir atentamente diminui falhas na comunicação, erros e mal-entendidos. Ouvir é muito simples e custa apenas um pequeno investimento do seu tempo.

Ouvir bem *não* é balançar a cabeça e fingir que se importa. Ouvir bem *não* é olhar a pessoa nos olhos enquanto se prepara mentalmente para dizer o que vem depois. Você tem de dar valor ao que está sendo dito e demonstrar que está entendendo. Ouça com os olhos e leia o comportamento não verbal do interlocutor. Ouça com os ouvidos, as palavras, a rapidez da fala e o tom da voz. Ouça com o coração para descobrir o que de fato a pessoa está tentando dizer.

Ouvir com atenção é ajudar as pessoas a se sentirem bem consigo mesmas e com você. Dessa forma, ouvir também é sinal de que você está interessado.

Ouvir nos conecta com os outros e cria empatia. Adoramos falar sobre nós mesmos: isso nós sempre soubemos. Tornando-se um ótimo ouvinte, os outros lhe contarão tudo o que você precisa saber para influenciá-los. Todos nós podemos nos tornar melhores ouvintes, e o retorno é incrível. A maioria das queixas sobre o processo de influência salienta a sensação de que o interlocutor falou demais e não prestou atenção no que a pessoa realmente precisava. Em geral, estamos tão determinados a despejar todos os motivos pelos quais deviam fazer negócio conosco ou gostar de nossa ideia que esquecemos que eles têm suas próprias necessidades e desejos. Pensamos que estamos sendo úteis oferecendo grandes e profundas explicações. Porém, encaremos a verdade: somos egocêntricos, nos interessamos somente por nós e sempre nos focamos em nós mesmos. Por isso, falamos demais para nos sentirmos importantes, bem-informados e úteis.

Dominar a arte de ouvir lhe permitirá envolver melhor os outros em sua mensagem e fazê-los se sentir mais compreendidos. Ouvir aumenta sua compreensão e lhe permite controlar a conversa. Dale Carnegie afirmou muitos anos atrás que ouvir é uma das mais importantes habilidades no relacionamento humano e que todos deveriam aperfeiçoá-la. Ao ouvir, descobrimos preferências, desejos, vontades e necessidades dos outros. Prestando atenção nelas, aprendemos a customizar nossa mensagem para diferentes pessoas. De todas as habilidades que você dominar, ouvir é talvez a que mais lhe dará retorno. Pensamos que compreendemos os desejos e as necessidades de outras pessoas, mas só alcançaremos essa

compreensão quando formos capazes de ouvir sincera e acuradamente.

PONTO CEGO

O ponto cego em ouvir é um grande fator de negação. A maioria das pessoas diz que não vê problema: “É claro que eu ouço!” Todos nós temos ouvidos, mas a verdade é que nem sempre prestamos atenção. Grandes corporações instituíram o treinamento em ouvir (chamando de diferentes nomes), mas a maioria das pessoas acha que é perda de tempo. De fato, a maioria dos problemas nos negócios, relacionamentos e até mesmo em relações internacionais poderia ser resolvida se duas pessoas conseguissem sentar e realmente prestar atenção uma na outra. Só é preciso um pouco de esforço mental e ouvir com os ouvidos, olhos e coração. Quando alguém diz que você dá a impressão de ser um mau ouvinte, é porque você é visto como alguém egocêntrico, desinteressado e sem carisma.

APLICAÇÃO

Com habilidades de audição fortalecidas você saberá o que os outros estão pensando, sentindo e como influenciá-los. Você deseja conhecer o segredo dos mestres? Aqui vão algumas orientações para aumentar sua habilidade de ouvir e influenciar pessoas:

- Dê-lhes toda a sua atenção e mantenha mínimas as distrações.
- Incline-se para a frente e olhe-as diretamente nos olhos.
- Finja que você tem todo o tempo do mundo para ouvi-las.
- Balance a cabeça e concorde com sons como “hum-hum”.
- Nunca interrompa; mantenha a conversa fluindo com perguntas.

- Faça uma pausa antes de responder.

EXEMPLO

Larry King é um grande ouvinte. Ele começou sua carreira fazendo entrevistas de rádio na Flórida na década de 1950 e estreou o *Larry King Live* na CNN em 1985. É considerado um dos maiores entrevistadores de todos os tempos. Bastante premiado, durante sua carreira ouviu atentamente mais de 40 mil entrevistados. King uma vez disse: “Todas as manhãs eu me forço a lembrar: nada do que eu disser neste dia me ensinará alguma coisa. Portanto, se quiser aprender, tenho que prestar atenção.” Entrevistadores como Larry King têm talento para fazer as pessoas se abrirem e desnudarem suas almas. Então, preste atenção neles, observe o seu modo de escutar e como usam perguntas simples para fazerem seus convidados revelarem tudo o que eles estão querendo saber.

CHAVE DO CARISMA

Focalize hoje mesmo sua atenção em ouvir. Lembre-se que ouvir com atenção exige concentração e certo esforço mental. Tente deixar os outros falarem sem interrupção. Não termine suas sentenças ou corte o que estão dizendo só para colocar seu ponto de vista e lustrar o seu ego. Quando eles terminarem, faça uma outra pergunta, para que continuem falando. Essa técnica o ajuda a avaliar o que eles realmente querem ou precisam. Leia seu comportamento não verbal e tente perceber como você se sentiria se estivesse no lugar dessa pessoa. Um grande erro é prejudicar ou classificar um indivíduo antes e durante uma conversa. Prejudicar alguém só serve para sugar o brilho do diálogo, o seu brilho e o pensamento dos outros sobre

você. Qualquer um percebe quando você não está dando o melhor de si.

Avalie sua habilidade de ouvir

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 22

AFINIDADE: *A CONEXÃO INSTANTÂNEA*

Não é dever do consumidor lembrar-se de você. Cabe a você a obrigação e a responsabilidade de não lhe dar chance de esquecê-lo.

— PATRICIA FRIPP

Todos nós já conhecemos alguém com quem, depois de alguns minutos de conversa, sentimos forte conexão ou laço. Com certeza, também já conhecemos alguém de quem desgostamos imediatamente e procuramos nos afastar. Quando você consegue desenvolver afinidade, quando é capaz de se conectar com qualquer pessoa, quando os outros sentem-se à vontade em sua presença, então é possível fortalecer o efeito do seu carisma. Os outros prestarão mais atenção em você, desejarão ser influenciados por você e se abrirão mais rapidamente. A afinidade ocorre quando duas ou mais pessoas se sincronizam mental, física e vocalmente. Se você se desconecta de alguém, será preciso uma hora ou mais para reparar a conexão. Como você se apresenta aos outros? É capaz de desenvolver instantaneamente afinidade com alguém? Uma habilidade vital das pessoas carismáticas é conectar-se instantaneamente com alguém sem nem mesmo pensar como.

A afinidade cria confiança e nos coloca na mesma frequência da outra pessoa ou da plateia. Você já deve ter sentido afinidade muitas e muitas vezes. Lembra-se, por acaso, de uma ocasião quando conheceu alguém e houve uma afinidade instantânea? Vocês encontraram muitos assuntos para falar, chegando a ter a impressão de que já se conheciam há muito tempo? Houve uma sensação de bem-estar? Você ficou tão à vontade para conversar sobre qualquer assunto e perdeu a noção do tempo? Sentiu que suas ideias estavam em sincronia e foi um prazer ficar perto da pessoa? Isso é afinidade.

Você pode acelerar o processo natural da conexão e criação de afinidade compreendendo a mensagem não dita. Como ter certeza de que você está mesmo desenvolvendo afinidade? Você quer ser amistoso, mas não falso. É preciso desenvolver um instinto natural para construir afinidade, saber quando ela está acontecendo e, se não estiver, ajustar a conversa. Para isso, você tem de ser capaz de ler sinais não verbais, detectar mensagens não verbais e decifrar as verdadeiras emoções por trás de expressões faciais, da linguagem corporal e atitude.

Quando há afinidade, as pessoas gostam e querem ficar perto de você, e sentem-se melhor quando isso acontece. Assim, o poder do seu carisma vai aumentando. Um desafio que se enfrenta enquanto se constrói a afinidade e o carisma é que a conexão pode ser perdida pouco depois de se tê-la alcançado. O que estou querendo dizer com isso? A maioria das pessoas não consegue manter a conexão durante toda a conversa. Elas sabem quebrar o gelo e fazer o outro começar a falar. No entanto, quando estão perto de pedir uma ajuda numa tarefa, uma doação em dinheiro ou uma mudança no seu modo de ver, acontece algo estranho. De repente, seu interlocutor fica muito sério e ocorre uma modificação na sua atitude. O que essa pessoa está pensando? Alguém que conversava e ria dez minutos atrás se

transformou numa criatura diferente. Qual delas é a verdadeira? Essa mudança abrupta quebra a afinidade e passa a impressão de incongruência.

PONTO CEGO

Nós nos preocupamos tanto com nossa aparência, com o que está acontecendo em nossas vidas, com o que precisamos fazer em seguida e de que maneira devemos agir para incrementar nossa autoestima, que nos esquecemos de nos conectar e construir um vínculo com os outros. Precisamos nos conscientizar de dois pontos cegos. O primeiro é não dedicarmos tempo para nos conectarmos e de realmente nos importarmos com outras pessoas. O segundo é que quando fazemos pouco e falso esforço para nos conectarmos, não dá certo. Como seu interlocutor não diz nada, você acha que está se conectando. A afinidade é essencial para haver carisma e, mesmo que as pessoas conversem ou sejam gentis, isso não significa que você está construindo afinidade.

APLICAÇÃO

Um simples aperto de mãos pode fazer ou romper a primeira impressão. Por isso, ele pode ajudar ou atrapalhar a afinidade. Seu aperto de mão comunica força, fraqueza, indiferença ou até afeto. Aqui vão algumas coisas que você precisa ter em mente quando cumprimenta alguém:

- Duração do contato visual
- Força ou fraqueza no aperto de mãos
- Duração do aperto de mãos
- Umidade das mãos

- Profundidade do entrelaçamento

EXEMPLO

Uma pessoa que consegue desenvolver afinidade instantânea com uma pessoa ou milhões de telespectadores é Oprah Winfrey. Em 1983 ela começou seu programa televisivo em Chicago. Rapidamente passou do último posto nas pesquisas de audiência para o primeiro lugar. Seus convidados e a plateia se sentem à vontade com sua personalidade, seu modo de conversar e seu sincero e genuíno interesse pelas pessoas. Ela fala de sua vida pessoal e profissional de uma forma que cria afinidade com seus fãs. Frequentemente é vista chorando com o depoimento de um convidado porque já viveu muitas experiências similares em sua vida. Seus telespectadores sentem que ela é um membro da família sentada no sofá da sua casa para bater papo ou conversar sobre seus problemas. Oprah irradia simpatia, humor e demonstra interesse pelos outros. Oprah é sinônimo de carisma.

CHAVE DO CARISMA

Um modo de acelerar sua conexão ou afinidade com as pessoas é refletir e combinar. Tente agir hoje dessa maneira com todos que encontrar e tiver de se comunicar. Sem nos darmos conta, frequentemente espelhamos o comportamento, maneirismos e gestos dos outros. Essa atitude é um processo natural, e todos nós agimos dessa forma. Você já prestou atenção nas pessoas que estão numa festa e reparou como tendem a combinar umas com as outras em sua linguagem corporal e atitudes? Quando você consegue mostrar uma conduta similar à de sua plateia, as pessoas sentem uma conexão com você. Lembre-se que o ser humano tem inclinação para seguir

os que lhe parecem similares. Se as pessoas mudarem a postura, mude também a sua. Se cruzarem as pernas, cruze as suas também. Se sorrirem, sorria também. Tente a técnica de refletir e combinar hoje mesmo. Sei que ficará surpreso com os resultados.

Avalie sua habilidade de criar empatia

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

SEÇÃO QUATRO

DANDO PODER AOS OUTROS: *COOPERAÇÃO CONTAGIANTE*

FÁBULA: O LEÃO E O RATO

O rei da selva era um leão enorme que adorava seu poder e prestígio. Um dia, enquanto tirava um cochilo, um rato, sem se desviar do seu caminho, passou pelas suas costas e ao longo de suas pernas. Ele acordou, indignado, e colocou sua grande pata em cima do rato.

“Como se atreve?”, pensou. “Será que ele não sabe o quanto sou poderoso e como eu poderia esmagá-lo e engoli-lo inteiro?” Para dar uma lição ao rato atrevido, o leão começou a engoli-lo.

— Perdão, rei! — exclamou o rato. — Por favor, me perdoe, nunca mais farei isso! Solte-me e um dia retribuirei sua bondade!

O leão achou graça, pensando como um rato poderia ajudar o grande e poderoso rei da selva, mas resolveu soltar o rato.

Seis meses depois, o rei da selva caiu numa armadilha montada por caçadores. Foi amarrado com cordas fortes e grossas e todos os seus esforços foram inúteis para se soltar. Lutou tanto que ficou exausto e desistiu de tentar fugir. À noite, o ratinho passou por ali e

viu o sofrimento do leão. Enquanto o caçador dormia, ele começou a roer as cordas que mantinham o leão preso. Pouco antes de o sol nascer, o rato conseguiu libertar o leão. Enquanto o rei das selvas fugia, o ratinho sorriu:

— Eu lhe disse que um dia retribuiria seu favor.

MODO

Todas as pessoas que você encontra e todas que conhece podem ajudá-lo a alcançar o sucesso e a felicidade. Dando poder aos outros, tratando-os com respeito, um dia chegará a hora em que eles poderão retribuir sua atenção em dobro. Aprenda a manter os outros inspirados, descubra o modo de motivá-los, crie uma visão de unidade e você sempre terá pessoas dispostas a ajudá-lo quando mais precisar.

CARACTERÍSTICAS QUE DÃO PODER:

- Inspiração
- Estima
- Credibilidade
- Motivação
- Boa vontade
- Visão
- Empatia
- Respeito

CAPÍTULO 23

INSPIRAÇÃO: *FORTALEÇA E TRANSMITA ENERGIA*

As pessoas não são preguiçosas. Elas simplesmente têm metas impotentes — ou seja, metas incapazes de inspirá-las.

— ANTHONY ROBBINS

Se você não é inspirado, não será inspirador. Pessoas carismáticas têm a habilidade de inspirar os outros, de elevar imediatamente seu estado de espírito, ajustar suas emoções e aumentar a energia do ambiente. Quando você vê uma pessoa carismática inspirando os outros e conduzindo-os a outro patamar, o efeito parece muito simples. No entanto, ser carismático e inspirar pessoas é um trabalho em tempo integral e não algo que é praticado de vez em quando. Quando um indivíduo tem a habilidade de inspirar os outros, as pessoas vibram com suas expectativas. Elas desejam crescer e evoluir e esperam que você eleve seu estado de espírito e as inspire a alcançar degraus mais altos. Sentem-se renovadas por sentirem fé, energia e inspiração.

Infelizmente, a maioria dos seres humanos já tem muitas pessoas à sua volta prontas para prejudicar sua inspiração e seu poder. Qual é o oposto da esperança? Desespero; que surge quando nos sentimos impotentes para modificar eventos ou quando perdemos nosso

sentido de propósito na vida. Ele é uma fonte de desorientação tão profunda a ponto de nos fazer perder o contato com a realidade. A maioria das pessoas não percebe que são negativas ou que estão desesperançadas e sugando a vida de todos que as cercam. Qualquer um consegue levar outra pessoa a fazer algo com base no desespero, medo ou preocupação. Pessoas impelidas pelo medo ou desespero são tipicamente tão preocupadas com a situação da qual desejam escapar que não conseguem pensar em outra coisa, muito menos em seu futuro.

A diferença entre usar o desespero em vez da inspiração é que ele promove o medo e a competição, enquanto a inspiração favorece a esperança e o trabalho em equipe. O desespero geralmente tem raízes na contrariedade. As pessoas não gostam de se sentir pressionadas ou obrigadas a fazer algo que você deseja que elas façam. Elas ficarão ressentidas, abrigarão sentimentos negativos contra você e jamais desejarão trabalhar sob as suas ordens. O desespero leva a decisões ruins, força escolhas indesejadas, reduz opções e gera arrependimento. Ele é destrutivo e suga a vida e a energia das pessoas. Você, porém, tem o objetivo de inspirar esperança.

Samuel Smiles escreveu:

A esperança é como o sol. À medida que nos aproximamos dele, lança a sombra de nosso fardo para longe de nós... A esperança ajusta nossos problemas de acordo com nossa força e crescimento. Ela é nossa amiga nos momentos ruins e nos anima nos bons. Ela permite promessas para o futuro e propósito ao passado. Ela transforma desânimo em determinação.

Se você deseja um carisma duradouro, precisa confiar na inspiração que está enraizada em suas emoções e visão. Os resultados positivos que derivam do uso da inspiração são óbvios. Indivíduos inspirados não precisam de um incentivo para realizar alguma coisa. Não é

necessário recorrer a ameaças e estimular o medo. Quando se usa inspiração, as pessoas se tornam mais motivadas e não ficam esperando ser impelidas por fatores externos. Inspirar é a única maneira de manter uma motivação de longo prazo. Quando irradiamos inspiração, afastamos as pessoas do desespero, da inércia e da culpa. Damos a elas esperança em si mesmas e no seu futuro. Você será capaz de liderar e inspirar com carisma, tendo o futuro em mente.

PONTO CEGO

O ponto cego é nossa própria reação automática e tendência a usar o medo e o desespero quando desejamos que outros façam o que queremos. Esse tipo de tática funciona a curto prazo, mas não estabelece os paradigmas para inspiração de longo prazo e carisma poderoso. O medo é fácil de usar, não precisa de muito talento e exige pouca habilidade. Nós já fomos vítimas dele e por isso queremos nos vingar. Quando usamos medo ou desespero para obrigar outras pessoas a fazerem o que desejamos, ficamos intimamente satisfeitos porque nos sentimos poderosos. Com essa atitude, criamos obediência de curto prazo, mas produzimos ressentimentos de longo prazo. Provavelmente, você nem se dá conta de que o medo e o desespero são suas reações automáticas quando sua primeira tentativa de exercer influência não dá certo.

APLICAÇÃO

Como você sabe se é capaz de inspirar os outros? Como sabe se é capaz de favorecer o trabalho em equipe? Como sabe se está extraindo o melhor das outras pessoas? Aqui vão algumas perguntas

em que você deve pensar para entender se as pessoas estão inspiradas ou sem esperança.

- Os outros têm a sensação de que se sentem melhores depois de interagir com você? Se a resposta for “sim”, estão inspirados.
Eles se sentem piores? Se for assim, eles se sentem sem esperança.
- Eles sabem que você está satisfeito com e agradecido pelo trabalho deles? Se a resposta for “sim”, eles estão inspirados.
Você acha que isso não tem importância? Se for assim, eles se sentem sem esperança.
- Eles sabem que você está sinceramente interessado e disposto a lutar por eles? Se a resposta for “sim”, estão inspirados.
Eles sentem que todos são apenas um membro qualquer da equipe? Se for assim, eles se sentem sem esperança.
- Eles prestam atenção e se interessam pelas suas sugestões e feedbacks? Se a resposta for “sim”, eles estão inspirados.
Eles assumem uma posição defensiva quando você os critica? Se for assim, eles se sentem sem esperança.
- Eles participam ativamente das conversas e reuniões? Se a resposta for “sim”, eles estão inspirados.
Eles pouco participam e parecem ter medo de abrir a boca? Se for assim, eles se sentem sem esperança.
- Eles admitem livremente seus erros e suas falhas? Se a resposta for “sim”, eles estão inspirados.
Eles culpam os outros ou dizem que a culpa é sua? Se for assim, eles se sentem sem esperança.

EXEMPLO

George Washington foi um homem que inspirou todos à sua volta. Foi o primeiro presidente dos Estados Unidos e, antes de assumir o posto, foi comandante do Exército Continental durante a Guerra da Independência. Era famoso pelo seu caráter inflexível e carisma poderoso. Como contam os livros de história, o terrível inverno de 1777-1778 na região de Valley Forge foi uma época de pouca esperança. Washington e seu exército ficaram acampados ao relento por seis meses, e 25% dos homens morreram de doenças e exposição aos elementos. Outra pessoa provavelmente teria perdido a dedicação e o apoio das tropas. Washington, contudo, foi sempre capaz de inspirar esperança nos seus homens e na nação que ajudou a construir. Durante uma época de grande desespero e pouca esperança, foi capaz de inspirar os outros a agirem com coragem.

CHAVE DO CARISMA

À medida que você for desenvolvendo seu carisma, deve inspirar os outros a alcançarem novos níveis de sucesso. Há um número excessivo de indivíduos atolados no desespero e na desesperança. Isso acontece porque estão se afastando de alguma coisa. Você pode lhes dar esperança no futuro inspirando-os e fazendo-os avançar na direção de algo que tenha significado para eles. O que você pode fazer hoje mesmo para ajudar alguém a sair do desespero e ir para a inspiração? Todos querem lutar por algo que tenha significado. Talvez tenham tentado isso no passado e tenham fracassado. O que você pode fazer para inspirar esperança e ajudar os outros a se sentirem capazes de fazer o que você está pedindo?

Avalie sua capacidade de inspirar

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 24

ESTIMA: *ENTENDA O EGO*

É impressionante o que podemos realizar quando não damos importância a quem vai ficar com o crédito.

— HARRY S. TRUMAN

Entender o ego é muito simples quando você pensa nesses termos: gostamos das pessoas que gostam de nós e não gostamos das pessoas que não gostam de nós. A maioria de nós acha que é desagradável elogiar, fortalecer a autoestima dos outros e salientar seus pontos positivos. Uma grande autoestima é a ilusória e quase intangível aspiração da maioria. A autoestima é a satisfação consigo mesmo e a medida do quanto você se gosta. A chave da autoestima é compreender que, para se tornar mais carismático, você precisa de uma autoestima saudável e da capacidade de aumentar a autoestima dos outros.

Todos nós sofremos com diferentes aspectos de baixa autoestima. Em vez de culpar alguém ou alguma coisa por essa falha, vamos assumi-la. Pessoas com autoestima elevada são fortes e seguras, e conseguem admitir quando estão erradas. Não se deixam prejudicar pela crítica ou negatividade. Sua autoestima saudável permeia todos

os aspectos de sua vida: empregos, relacionamentos e interações sociais.

Entender a necessidade básica do ser humano pela estima é crucial. Quando as pessoas se sentem desejadas e importantes, elas se tornam mais fáceis de serem influenciadas. Nós jamais pensaríamos em prejudicar fisicamente outras pessoas ou privá-las de água e alimento. Todavia, às vezes, praticamente sem pensar, magoamos emocionalmente outras pessoas e as privamos de elogios ou gratidão. Todos nós queremos ser aceitos ou fazer parte de um grupo. Todos nós queremos ser notados e apreciados e sentir que nossas contribuições ajudam a causa comum. Nem todos querem ser reconhecidos da mesma maneira, mas todos precisam do reconhecimento. Quando os outros recebem essa aceitação incondicional, sem pedir nada em troca, você verá suas dúvidas e seus medos fugirem pela janela e sentirá seu carisma elevar-se bastante.

Um modo muito fácil de fortalecer a autoestima dos outros é agradecer sinceramente. Mostre gratidão pelo que fizeram ou vão fazer. Jamais parta da hipótese que eles sabem o quanto você se importa ou os aprecia. É muito comum notar a insatisfação no local de trabalho, principalmente porque as pessoas jamais recebem um agradecimento ou são reconhecidas pelo seu trabalho. De início, talvez seja pouco natural para você agradecer, porque a maioria de nós nunca frequentou um ambiente onde isso era comum, mas dizer “obrigado” vale todo esforço e energia.

Também é importante ser capaz de “ler” as pessoas e detectar os sinais de baixa autoestima, que poderão ser o oposto do que você pensa. Entre os sinais estão o *bullying*, querer estar sempre certo, espalhar fofocas, ofender-se por qualquer coisinha ou demonstrar ressentimento pelos colegas. Pessoas carismáticas têm essa

habilidade de trabalhar a ligação entre a estima e o desempenho. Fortalecer a autoestima dos outros aumenta a confiança, e as pessoas passam a ter atitudes melhores e trabalham com mais eficiência.

Tudo o que foi dito até aqui, contudo, não significa que você nunca possa dizer algo crítico ou negativo. Só tenha em mente que um comentário negativo tem mais impacto emocional do que dez positivos. Jamais esqueça que os elogios afetam profundamente os seres humanos. Use-os adequadamente.

PONTO CEGO

A verdade é que todos nós sofremos de baixa autoestima em algum aspecto de nossas vidas. Estudos mostram que a autoestima, vista em sua totalidade, está ficando mais baixa a cada ano que passa. Não temos consciência de que muitos dos desafios que encontramos em nossas interações diárias têm origem na nossa baixa autoestima, ou seja, em não entendermos o ego humano. O ponto cego é pensar que é possível aumentar a autoestima de alguém apenas proferindo alguns elogios. Esse tipo de incentivo geralmente é percebido como falso. Outros calculam que você está querendo algo em troca. É essencial compreender como sua própria baixa autoestima afeta sua capacidade de irradiar carisma, ao ponto de melhorar sincera e realisticamente sua habilidade de dar força ao ego dos outros.

APLICAÇÃO

Os elogios não custam nada e geram resultados simplesmente incríveis. Se você não acredita muito nisso, dizendo que já passou por situações onde eles não funcionaram, um dos motivos talvez seja que você nunca aprendeu a forma certa de usá-los. Para o elogio

funcionar e fortalecer seu carisma, certos elementos têm de estar presentes:

- Seja específico.
- Elogie algo que a pessoa não conseguirá refutar.
- Seja sincero em suas palavras.
- O elogio em público é mais poderoso do que o feito em particular.
- Seja rápido ao começar o elogio.
- Faça todos os seus elogios soarem positivos.

EXEMPLO

Quando mostramos às pessoas que somos importantes, aumentamos nosso carisma e nossa influência sobre elas. Andrew Carnegie foi um empresário e filantropo que imigrou para os Estados Unidos e começou trabalhando no ramo ferroviário como telegrafista, o que o levou a investir em aço e ferrovias. Em termos de dinheiro vivo, ele é considerado o segundo homem mais rico do mundo, só perdendo para John D. Rockefeller. Andrew Carnegie elaborou um plano para vender seu aço para a ferrovia Pennsylvania. Quando construiu uma nova usina em Pittsburg, deu a ela o nome de J. Edgar Thompson, homenageando o proprietário da Pennsylvania. O homem ficou tão impressionado com essa honra que daí em diante passou a comprar o aço que precisava exclusivamente de Carnegie. Demonstrar estima é muito simples, e seus resultados são poderosos.

Chave do carisma

Muitos não elogiam porque temem soar falsos, perder crédito com a pessoa elogiada ou mesmo, se sentir nervosos. Na minha opinião, se

você tem algumas dessas preocupações, provavelmente não é um indivíduo falso. Quando você se importa realmente com os outros e é específico no elogio, suas palavras abrem portas e aumentam seu carisma. Reserve hoje mesmo um tempo para elogiar pequenas coisas. Esse treinamento vai facilitar o elogio das coisas mais importantes. Procure alguém para elogiar. Você ficará surpreso em descobrir muitas ocasiões para elogiar, como é fácil elogiar e como o elogio dá resultados práticos. Ter consciência de que a maioria dos indivíduos não costuma elogiar devido à sua própria falta de estima lhe dará uma outra compreensão do elogio e o ajudará a escolher o elogio mais adequado para uma pessoa em especial. Lembre-se, o elogio é grátis.

Avalie sua habilidade de aumentar a estima

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 25

CREDIBILIDADE:

REALIDADE VERSUS PERCEPÇÃO

Um homem pode ser considerado o maior orador que o mundo já conheceu, possuir a mente mais rápida, empregar a psicologia mais avançada e conhecer profundamente todas as técnicas de argumentação, mas se ele não tiver credibilidade, é melhor pregar para pelicanos.

— GERRY SPENCE

Quando você tem credibilidade, as pessoas o veem como alguém confiável e você se depara com o conhecimento para fazer coisas acontecerem ou resolver seus problemas. A credibilidade se baseia em três coisas: seu conhecimento, seu passado e sua aparência. O que aconteceu no passado? Você cumpriu todas as suas promessas? Tem a fama de revelar meias-verdades ou, muito pior, de esconder parte da verdade? Você atende todos os seus compromissos? Reconhece seus erros? Enfrenta a realidade com confiança? As respostas a todas essas perguntas ajudarão ou prejudicarão sua percepção de credibilidade.

A credibilidade aumenta quando você não deixa uma brecha entre o que diz e o que faz. A percepção dos outros é de que você está disposto e tem capacidade de fazer o que afirma ser capaz de fazer. A alta credibilidade aumenta a confiança dos outros e aumenta seu empenho. A baixa credibilidade diminui a motivação, gera

críticas e se revela na forma de falta de apoio. Quando você alcançar o máximo do carisma, passará a ser um modelo a ser imitado. Você está executando o que pediu para os outros fazerem. Está na linha de frente, com as mangas arregaçadas, realizando o que é necessário. Você se destaca e pratica o que prega.

Seja justo ou não, o modo como você se apresenta e a sua postura podem ajudar ou prejudicar a percepção sobre a sua credibilidade. Tente se apresentar de maneira calma, preparada e competente. Se ficar excessivamente nervoso ou afobado, estará jogando sua credibilidade pela janela. Pessoas com credibilidade não correm de um lado para o outro como um coelho assustado, não são desorganizadas nem aparentam que estão fora de controle, mas mantêm a calma e a compostura. Se não se sentem assim, isso é o que, ao menos, aparentam. Estudos mostram que chegar na hora certa e ser organizado são qualidades que aumentam muito a percepção de credibilidade inicial.

Duas coisas que prejudicam demais a credibilidade são as impressões de decepção e, no polo oposto, parecer ser bom demais para ser verdade.

- *Decepção.* Qualquer tipo de mentira ou engano geralmente fica óbvio, e seu efeito sobre a credibilidade é imediato. Muitos acham que se sua mentira não for flagrada, terão se livrado. Não é verdade. Outros perceberão a mentira subconscientemente e a guardarão em mente, sem dizer nada. Jamais se arrisque a perder sua credibilidade com qualquer forma de mentira porque não vale a pena e é muito grande a probabilidade de ela não “colar”.
- *Ser bom demais para ser verdade.* Para contrabalançar o efeito dessa impressão, procure revelar uma fraqueza. Atualmente

as pessoas estão tão céticas que sempre procuram algum defeito em você ou no seu produto. Se você não mostrar uma falha, de preferência pequena, eles desconfiarão. Por exemplo, se seu produto ou serviço é o mais caro do mercado, não esconda essa fraqueza. Em vez disso, venda-o como um ponto forte: “Ele é o top de linha, tem diferença na qualidade das peças e dura duas vezes mais do que a marca mais conhecida.” Revelar pequenos defeitos geralmente faz os outros o verem como um homem mais honesto e digno de credibilidade do que outros homens que tentam esconder suas falhas. Nossa credibilidade aumenta quando somos suficientemente maduros para assumir nossos erros e nossas fraquezas.

PONTO CEGO

A credibilidade é essencial para o carisma. O ponto cego na credibilidade é partir da hipótese de que você a possui e que os outros a percebem facilmente. Você pode ser a pessoa mais preparada em seu campo de atividade e até mesmo a mais qualificada, mas se não desperta essa percepção, não tem credibilidade. Você pode até ser um especialista, mas o que vale é a percepção. Se alguém revela algo negativo sobre você ou sua companhia, a credibilidade estará perdida. Pensamos muito pouco na credibilidade porque acreditamos que a possuímos. Sempre dizemos a verdade e sabemos que temos a *expertise*. Talvez seja verdade, mas a credibilidade é uma percepção, não um fato. Ela não é concedida, é conquistada.

APLICAÇÃO

Sabemos que a mentira e a decepção destroem qualquer nível de credibilidade que você pode ter alcançado no passado. A maioria das pessoas não vai chamar você de mentiroso na sua cara. O interlocutor inventará uma desculpa (“Preciso de mais informações”, “Vamos conversar mais tarde”, “Vou pensar no assunto”), e você não o verá de novo. Quais são os sinais de perigo que você deve observar? Como saber se você tem baixa credibilidade? As seguintes situações acontecem com você?

- Queixas para seus superiores.
- Necessidade de oferecer referências.
- Falta de retorno nos telefonemas.
- Cancelamento de entrevistas.
- Cancelamento ou não renovação de negócios.
- Falta de exibição de lealdade.

EXEMPLO

Warren Buffett, nascido em Omaha, Nebraska, em 1930, é um dos mais bem-sucedidos investidores da história e é considerado um dos homens mais ricos do mundo. Buffett também é conhecido por ter um estilo de vida frugal e já se comprometeu a doar 85% de sua riqueza. Ele foi eleito o mais importante administrador do século XX. Se alguém quer saber quais são as ações em que deve investir, fale com Warren Buffett. Se você precisa saber qualquer coisa sobre dinheiro, converse com Warren Buffett. Ele tem experiência, uma longa história e credibilidade suficiente que fazem com que todos desejem ouvi-lo. Quando você assiste às suas palestras, nada em seus trejeitos e atitudes causa má impressão e, de fato, tudo aumenta sua credibilidade. Ele estudou com o melhor (Benjamin Graham),

treinou com o melhor (Dale Carnegie) e seu histórico é o melhor (o mais bem-sucedido investidor de todos os tempos).

CHAVE DO CARISMA

A chave é estar continuamente fortalecendo sua credibilidade (não importa de onde esteja começando). O que você pode fazer para vencer os desafios da credibilidade? Esteja sempre muito bem-preparado e antecipe as perguntas difíceis que serão feitas. Encontre hoje mesmo meios de aumentar sua credibilidade diante dos outros sem dar a impressão de ser vaidoso ou arrogante. O que você pode fazer ou dizer para revelar seu conhecimento, qualificações, educação ou experiência para ser considerado um expert? Seja criativo. Por exemplo, peça a alguém com credibilidade reconhecida para apresentar você.

Avalie sua credibilidade
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 26

MOTIVAÇÃO: *INCENTIVE-OS*

Motivação é a arte de fazer pessoas executarem o que você quer que elas façam porque assim elas o querem.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Como você transforma os desejos e as necessidades básicas das pessoas em motivação? Como conseguir que elas façam o que precisam mesmo não mostrando desejo de fazê-lo? Líderes carismáticos têm a habilidade de incentivar os outros a se motivarem no longo prazo. Estimulam a visualização de metas e os fazem sentir que têm capacidade de determinar suas próprias metas. Essa motivação também lhes permite estabelecer suas próprias metas, resolver seus próprios desafios e tomar suas próprias decisões, sem perder a sensação de que fazem parte da equipe. A jornada na direção das metas pode ser longa, árdua, cansativa e frustrante. É o seu carisma que as impele, motiva e levanta o seu moral quando estão se sentindo desanimadas. E se essas pessoas estiverem realmente deprimidas? Não há dúvida de que isso vai acontecer, porque desanimar uma vez ou outra é inevitável. Garantir aos outros que jamais se sentirão “por baixo” ou sem motivação é um erro.

Prepare suas mentes para as ocasiões em que as coisas ficarem difíceis ou quando o sucesso parecer improvável.

Você pode fortalecer a motivação e conceder poder a outras pessoas de duas maneiras. A primeira é via desenvolvimento pessoal. Quando você ajuda os outros a usar suas mentes, aumentar seu conhecimento e fortalecer suas habilidades, eles descobrem uma fonte de entusiasmo e motivação. Desenvolverão uma sensação de urgência e direção que os levará a alcançar patamares mais altos em menos tempo. É sabido que quando ajudamos pessoas a aprender e evoluir, elas se tornam mais otimistas e motivadas. Sua autoestima aumenta e passam a possuir as ferramentas e o capital mental para serem bem-sucedidas. O foco no desenvolvimento pessoal as fará usar suas mentes, conhecimento e habilidades. Os indivíduos carismáticos ajudam os outros a quererem crescer, melhorar e realizar coisas que eram incapazes de fazer. Quando a capacidade e o desejo de crescimento aumentam, a motivação é facilitada.

A segunda maneira de motivar e conceder poder aos outros é deixá-los estabelecer metas. Vivemos em um mundo onde todos querem tudo agora mesmo. Tudo tem de ser rápido. Queremos gratificação instantânea e resultados imediatos, e tudo com o mínimo esforço. Como motivar esse tipo de pessoa? Uma das maneiras é entender o poder do estabelecimento de metas, um conceito que perdeu força por ser usado de maneira errada. Poucos indivíduos sabem como fazê-lo. O segredo é não apenas auxiliar os outros a determinar e atingir metas, mas também ser capaz de comunicar exatamente o que é cada meta. As pessoas devem receber o novo desafio com mente aberta e acreditar que serão capazes de vencê-lo. Elas também devem saber que você está com elas e que acredita que conseguirão atingir seu objetivo.

Na superfície, a maioria das pessoas resiste ao estabelecimento de metas porque jamais lhes ensinaram o modo certo de fazê-lo. No entanto, os seres humanos foram destinados a estabelecer e alcançar objetivos. Sua tarefa é ajudá-los a redescobrir a necessidade de ter um objetivo e um alvo em suas vidas. O carisma está envolvido no auxílio para que as pessoas descubram o que desejam alcançar e enxergarem a si mesmas chegando lá. Ajudando-as a ultrapassar seus limites, você aumentará seu impulso e motivação.

PONTO CEGO

Nosso ponto cego é pensar que o que nos motiva também motiva os outros. No entanto, somos todos diferentes, temos personalidades diferentes e somos motivados por coisas diferentes. De fato, um tipo de motivação que funcionou para alguém no dia de hoje poderá ser inútil amanhã. Você sabe que a maioria dos administradores acredita que a compensação é o principal motivo para as pessoas trabalharem? Contudo, quando se pergunta aos empregados qual é a primeira coisa que os motiva, a resposta é trabalhar em um lugar interessante e inspirador. A compensação vem em quinto lugar. Será que você realmente sabe o que motiva os outros? Aprenda a “lê-los” e a compreender o que os motiva.

APLICAÇÃO

Todos nós já sabemos que a motivação não tem nada a ver com manipulação, força ou humilhação. No local de trabalho, o que podemos aplicar agora mesmo para aumentar e melhorar a motivação dos empregados?

- Expectativas claras e concisas

- Mais treinamento e desenvolvimento pessoal
- Estabelecimento conjunto de metas realistas e empolgantes
- Limitar atitudes negativas e colegas pessimistas
- Reconhecer e recompensar o aperfeiçoamento
- Fazer do lugar de trabalho um ambiente divertido, interessante e estimulante
- Ter certeza de que os trabalhadores têm as ferramentas e os recursos de que precisam

EXEMPLO

Um dos maiores motivadores foi o lendário técnico de futebol americano Vince Lombardi. Nascido em 1913, sua fama se deve à vitória em cinco campeonatos nacionais enquanto treinava os Green Bay Packers, e também por ter vencido os dois primeiros Super Bowls da história. Ele sabia que o caminho da vitória era pavimentado com o esforço combinado de múltiplos indivíduos. Seus jogadores concordavam que ele os motivava a atingir o seu melhor e ainda contavam que ele costumava ficar acordado até as 3 horas da madrugada inventando técnicas para vencer os adversários. O fato é que Vince Lombardi levava seus jogadores a atingirem a excelência. Apesar de gritar muito durante o jogo, ele usava palavras cordiais e emoções positivas quando precisava delas. Uma frase que muitos dos seus jogadores repetiram era: “Eu iria até o inferno por ele.”

CHAVE DO CARISMA

Esforce-se para lembrar que, tendo carisma, você se torna uma força motivadora para os outros. Muitos dos que você tentará motivar já tentaram realizar o que você está pedindo, mas não conseguiram.

Sabemos que os seres humanos costumam tentar uma ou duas vezes e, no caso de não serem bem-sucedidos, partem da hipótese de que sempre fracassarão nessa atividade em particular. Essa tendência diminui seu desejo de aprender e diminui sua expectativa de um sucesso potencial. Ajude-os a pensar, dê-lhes as ferramentas e os motive para alcançarem o sucesso. Hoje mesmo, encontre alguma pessoa que você poderá motivar dando-lhe maiores expectativas, metas realistas e as ferramentas para chegar lá.

Avalie sua habilidade de motivar

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 27

BOA VONTADE: *CARIDADE E COMPAIXÃO*

Tenho certeza que depois da poeira dos tempos cobrir nossas cidades nós não seremos lembrados pelas vitórias ou derrotas em batalha ou na política, mas pela contribuição que fizemos ao espírito humano.

— JOHN F. KENNEDY

Muitas pessoas acham que quando alcançam posições de importância os outros devem servi-los e atender suas ordens. Essa é uma excelente maneira de afastar as pessoas de nós e reduzir nosso carisma. Se só focarmos em nós mesmos, uma hora ou outra todo o foco se afastará de nós. Certos indivíduos talvez tentem obter nossa atenção, mas estão apenas querendo nosso dinheiro ou reconhecimento e não nos procurando devido a quem somos. Porém, quando passamos a focar nossa atenção nos outros, mostrando bondade e oferecendo caridade e boa vontade, o foco voltará para nós. Procurando o bem nas outras pessoas, nos tornamos melhores. Quando tentamos encontrar maneiras de servir, além de abrir as portas para a influência, também aumentamos nosso bem-estar e nossa felicidade.

Ter boa vontade é ter consideração e mostrar uma preocupação legítima pelos outros. Disse Aristóteles: “Chamamos de amigos os

que desejam nossa satisfação e os que sofrem quando nos acontecem coisas ruins.” Esse tipo de preocupação e bondade significa ser perceptivo e atencioso. Significa ter considerações por aqueles que nos cercam. Seja sempre bem-educado em todos os seus encontros. Seja sempre cortês e mostre interesse genuíno pelos outros. Essa preocupação é o fundamento de todas as interações e cria um clima de carisma e reciprocidade. Você conquistará corações e lealdade por meio da compaixão e boa vontade.

Você demonstra boa vontade focando no positivo e sendo cauteloso com o negativo. Não seja rude ou exigente quando estiver lidando com pessoas. Lembre-se que há indivíduos muito sensíveis e que, às vezes, se sentem vulneráveis demais. Preste atenção nos seus atos e sempre demonstre aos seus ouvintes que está interessado no seu melhor. Jamais critique alguém se não for necessário, e procure as palavras certas. A crítica pode estragar seu relacionamento, destruir a conexão com a pessoa e prejudicar seu carisma. Sempre que faz alguém se sentir um idiota, você passa a ser visto como uma pessoa sem consideração, o que diminui em muito sua habilidade de influenciar. Em vez de criticar, encontre algo positivo e transmita boa vontade. Essa atitude aumentará sua aceitação e confiança. Mostre que você se importa e tem boa vontade, assim estará aumentando automaticamente o seu carisma.

Grande parte da boa vontade está na mentalidade de *abundância*, o estado mental que lhe permite doar algo sabendo que o universo irá recompensá-lo. Você não oferece algo para obter recompensa, você o faz porque é certo. Como disse o escritor Stephen Covey: “A mentalidade da abundância flui de uma sensação profunda de valor e segurança pessoal. É o paradigma de que existe muito no mundo, o bastante para todos... Expande possibilidades, opções, alternativas e criatividade.” Você sabe que doar seu tempo, dinheiro ou até suas

habilidades não só é certo, como aumenta sua abundância, saúde, felicidade e carisma. Deixe para trás a mentalidade de escassez que a sociedade lhe deu e veja a abundância que o mundo tem a oferecer. Perceba que todos fazemos parte da mesma equipe humana e temos nossos pontos fortes e fracos. Sempre esteja disposto a compartilhar seus pontos fortes e alguém virá ajudá-lo em suas fraquezas.

PONTO CEGO

Ter um bom coração, servir aos outros e mostrar boa vontade é algo que a maioria de nós pensa que já está fazendo. Pergunte a si mesmo se pode fazer mais. Ser sinceramente bondoso com os outros não só os fortalece como aumenta o seu carisma. Nós não desenvolvemos a boa vontade para obter algo de alguém. Nós não desenvolvemos boa vontade conseguindo alguma coisa de alguém. Mostramos boa vontade porque é o certo a fazer. O ponto cego é pensar: “Quando eu chegar lá (seja qual for o lugar) serei mais bondoso, mais caridoso e terei mais boa vontade. Quando eu tiver mais tempo e dinheiro, retribuirei.” A hora de começar a mostrar boa vontade é agora. A hora de aumentar sua caridade é agora.

APLICAÇÃO

A aplicação é simples. Comece dando um pouco de si, comece a se preocupar com os outros e comece a demonstrar boa vontade. Você ficará surpreso ao perceber quantas pessoas querem ficar à sua volta. Você começará a ser uma pessoa mais feliz. Experimente algumas dessas simples ações para começar:

- Faça algo para melhorar o dia de alguém.
- Faça um elogio quando ele não for esperado.

- Pergunte sinceramente como uma pessoa está se sentindo.
- Procure por pequenas oportunidades de servir.
- Pague o pedágio para o veículo atrás de você.
- Deixe uma boa gorjeta.
- Doe 10% da sua renda para uma igreja, caridade ou causa.

EXEMPLO

Quando eu penso em boa vontade, vem à minha mente o livro *Chicken Soup for the Soul*, de Mark Victor Hansen e Jack Canfield. Eles criaram uma série de livros que vendeu mais de 100 milhões de exemplares em todo o mundo. Um dos motivos de seu sucesso é que ambos são pessoas sinceramente boas. Estão sempre dispostos a ajudar os outros, retribuir e fazer do mundo um lugar melhor para se viver. Você poderia ser um estranho perdido num aeroporto, e eles estariam mais do que satisfeitos em lhe oferecer ajuda. Eles decidiram dedicar 10 por cento dos lucros de cada um de seus livros para instituições de caridade, e com isso doaram milhões de dólares em todo o mundo. Mark e Jack acreditam firmemente na máxima de que: “Quanto mais se dá, mais se recebe.” Há quem diga que eles têm dinheiro de sobra para doar e isso não é nenhuma grande bondade. Mas quando estavam longe de ser ricos e o primeiro livro foi publicado, eles já tinham prometido dar 10% dos royalties para caridade. Ambos acreditam que essa boa vontade é o fator chave do seu sucesso.

CHAVE DO CARISMA

Tome consciência do mundo à sua volta. Se você é como a maioria das pessoas, está preocupado com sua própria vida. Tente focar sua atenção em todos que o cercam. Substitua todos os pensamentos e

comentários negativos sobre os outros por pensamentos positivos. Procure o bem nas outras pessoas e esforce-se para extrair o que existe de melhor nelas. Quando conseguir melhorar a vida de alguém (nem que seja por poucos segundos e de maneira sutil), você irradiará boa vontade. Não há ninguém que não precise de um pouco de ajuda de vez em quando. Procure hoje mesmo uma oportunidade para praticar a boa vontade e oferecer ajuda. Você verá todos se beneficiarem.

Avalie sua boa vontade
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>			<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>	

CAPÍTULO 28

VISÃO:

VEJA, PROVE, TOQUE, SINTA

Onde não existe visão, o povo perece.

— PROVÉRBIOS 29:18

Não confunda uma pessoa visionária com uma que tem visão. O visionário tende a falar demais sem realizar muito. Uma pessoa com visão é capaz de recrutar os outros para ajudá-la na realização de uma visão. Ela não tem dúvidas sobre essa visão, está sempre avançando e possui uma força interior que a leva a vencer os inevitáveis desafios que encontra. Um indivíduo carismático deve ser capaz de comunicar sua visão, conseguir a aceitação dos outros, ou seu compromisso, e tornar sua visão tão atraente de forma que ela pareça realidade. Uma visão nos inspira e nos prepara para alcançarmos as estrelas, nos permite ignorar os temores e as preocupações sobre o que poderia sair errado, esquecer as noções preconcebidas, atravessar barreiras e exceder limitações anteriores. Quando você tem carisma, sua visão é impelida pela sua paixão e convicção.

A visão de uma pessoa carismática fortalece os outros para terem confiança não apenas em si próprios, mas também em sua habilidade pessoal de fazer o que é preciso para realizar a visão.

Uma visão une as pessoas e cria um propósito comum. Entretanto, o problema é que, quando uma visão é apresentada, ela não cria adesão automática. Se os outros perceberem que o esforço é para seu benefício próprio — e só para ele —, e não souberem onde se encaixam nessa visão, poderão se sentir manipulados e não irão aderir à sua visão. Eles querem saber o que vão ganhar com ela a longo prazo. Afinal, por que deveriam apoiar você e sua ideia? Lembre-se que a maioria das pessoas se sente mais à vontade em manter o *status quo* do que com a possibilidade de arriscar a fazer qualquer coisa em prol de um futuro melhor. Uma verdadeira visão não somente reduz o medo do fracasso e da negatividade, mas também promove a sinergia. Sua visão cria um vínculo entre o atual estado e o objetivo futuro.

Todos os seres humanos anseiam por direção e orientação, e é por isso que alguém que possui uma visão é tão atraente e exerce tanta influência. Pessoas carismáticas conseguem criar uma visão forte e clara do futuro. Os outros se apressam a entrar no barco quando avistam algo que podem tocar, saborear, sentir ou ver. Ninguém quer entrar em um barco que está naufragando. As pessoas querem ter um conhecimento completo da situação. Qual é o plano? Para onde estamos indo? Qual é o nosso alvo? Sua meta deve ser apresentar de maneira poderosa como sua visão é a solução para os problemas. Sua visão precisa preencher a brecha entre o estado presente e a situação desejada — ir de onde estão para onde querem.

A visão é poderosa porque nos mantém focados em um futuro objetivo, em vez de permanecermos envolvidos com as preocupações do dia a dia. Ela nos dá um foco e uma direção futura, criando um grande quadro positivo. Uma visão comum e coesiva une pessoas com metas e objetivos comuns a todos. Pessoas carismáticas têm uma visão claramente definida e se enchem de

grande entusiasmo e expectativas. Mais do que qualquer outra coisa nesta vida, a visão — quer a sua ou a de outra pessoa — dita suas decisões cotidianas. Quando a visão é clara, fica mais fácil tomar as decisões corretas.

PONTO CEGO

Todos nós, sem dúvida, já estivemos em encontros motivacionais com muita animação ou cantoria, onde o futuro é colocado em pauta e espera-se que todos os presentes fiquem empolgados e pulem de alegria. O diretor cheio de energia e entusiasmo proclama à sala inteira porque todos devem endossar a visão. Os presentes ouvem educadamente e aguardam o final da reunião. Alguns dão início a uma salva de palmas. No dia seguinte, nada mudou e tudo volta ao normal. O ponto cego é pensar que quando os outros fingem estar empolgados com sua visão, eles se sentirão compelidos a comprá-la. Mesmo se a visão estiver relacionada com as melhores intenções dos outros, se eles não a virem e sentirem, nunca assumirão sua responsabilidade.

APLICAÇÃO

O que é preciso para criar uma visão atraente e vibrante que anima e faz com que todos queiram se juntar a você? Quando você cria uma visão, pode implementar alguns elementos essenciais que incentivarão as pessoas a se comprometerem com a causa.

- Crie uma visão que todos entendam e que permita a vitória de todos.
- Descreva a visão de forma a fazê-la adquirir vida.
- Estabeleça uma meta comum ou um inimigo comum.

- Certifique-se que seu objetivo está claro e preciso, porque visões ambíguas ou pouco realistas morrem cedo.
- Seja capaz de oferecer um plano de ação que pareça realista.

EXEMPLO

Jack Welch é um grande exemplo de uma pessoa carismática visionária. Ele transformou a General Electric com sua habilidade de criar, apresentar e inspirar novas visões. Jack tinha a fama de jamais fazer concessões e de sempre manter a palavra. Em 1980, ele teve a visão de modernizar a GE para que ela se tornasse uma companhia mais competitiva, para reduzir a falta de eficiência e eliminar a burocracia corporativa. Fez todos aceitarem seu plano sobre empresas afiliadas à GE. Se qualquer delas não fosse número um ou dois na sua indústria, seriam vendidas. De início, ele enfrentou muitas críticas, mas sua visão, carisma e convicção transformaram suas ideias em realidade. Welch forçava as pessoas a trabalhar e produzir, mas, ao mesmo tempo, distribuía grandes recompensas. Ele conquistou um grande respeito não somente dentro da GE, mas também de toda a América corporativa.

CHAVE DO CARISMA

A chave para o dia de hoje é ajudar alguém a se livrar das preocupações do passado e voltar-se para uma visão do futuro. Compreenda que o oposto da visão é a preocupação. Quando as pessoas estão atoladas em preocupações, sua visão de futuro não é forte o suficiente para vencê-las. Elas não conseguem se ver fazendo o que desejam fazer ou o que foi solicitado delas. A preocupação é uma forma de medo que paralisa o indivíduo e sua capacidade de agir. Ela gasta energia, polui a visão e distrai, fazendo as pessoas

esquecerem de suas metas. Não permita que outros foquem sua atenção na preocupação ou só fiquem pensando nos erros do passado. Descreva um quadro vívido do futuro, dê-lhes esperança, encorajamento e as ferramentas para se verem fazendo o que desejam ou precisam saber. Dê-lhes apoio para saírem do passado e irem para o futuro. Deixe claro que seus erros passados não turvarão seu potencial futuro.

Avalie sua visão

Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 29

EMPATIA:

COMPAIXÃO CRIA AMIZADE

Se seus recursos emocionais não estão ao seu alcance, se você não tem consciência de si mesmo, se é incapaz de administrar seu desgaste emocional, se não possui empatia e não tem relacionamentos eficazes, então não importa o quão inteligente você é: você não irá muito longe.

— DANIEL GOLEMAN

A palavra “empatia” tem raízes gregas e latinas. As duas partes da palavra significam “ver através” e “o olho do outro”. Então, a habilidade de ver por meio dos olhos dos outros cria um carisma muito duradouro. Quando as pessoas sabem que você pode ver o que elas veem, sentir o que elas sentem e se magoar da mesma maneira como elas se magoam, elas se dispõem a deixar que você as influencie. Empatia é mais do que ter consciência das emoções e sentimentos dos outros. Com ela você tem a habilidade de reconhecer e identificar o estado interior e o bem-estar de outros indivíduos, é capaz de compreender o que eles estão vivenciando e perceber como seria afetado por essas mesmas emoções. Essa atitude lhe permite entender características, crenças e temores dos outros. Você entrou no mundo que eles conhecem. A empatia constrói confiança e respeito, e o carisma duradouro se baseia na empatia. Pessoas carismáticas têm a habilidade de captar os sinais mais sutis e

a linguagem não verbal, indicando o que está realmente acontecendo no interior de um indivíduo.

Empatia não é simpatia, simpatia é a capacidade de se relacionar com outras pessoas. A empatia é sentir por elas e compreendê-las, é calçar os sapatos dos outros e andar com eles. Aprenda como as emoções funcionam, treine a leitura de pessoas e o uso da empatia sincera. É muito difícil aprender empatia em livros. Vivemos em um mundo egocêntrico, e ter empatia é contrário a quase tudo o que a sociedade nos ensina. A maioria dos seres humanos não é naturalmente empática, porque aprendeu a ser egoísta e egocêntrica. A empatia é identificar-se com a situação de alguém, entendendo seus sentimentos e suas preocupações de maneira realista e sincera. As pessoas ficarão surpresas e atraídas para você quando virem sua empatia na prática.

Quando você aceita incondicionalmente a pessoa, você cria empatia, e também quando é capaz de aceitar seus pontos fortes e triunfos, assim como suas fraquezas, fracassos, dúvidas e medos. Desenvolver a empatia o ajuda a se sentir melhor como pessoa e, de fato, aumenta a sua felicidade. Todos nós já ouvimos o conselho de colocar os outros em primeiro lugar, mas são bem poucos os que conseguem fazer isso. Todavia, os que conseguem, tornam-se mais carismáticos, e os que o cercam farão qualquer coisa por eles. A empatia também aumentará sua satisfação pessoal e sua produtividade. Entendeu? Você está se ajudando enquanto ajuda os outros e, assim, aumenta o seu carisma.

PONTO CEGO

A empatia é uma habilidade que nunca nos ensinaram. Nós já a sentimos e já a vimos em ação, mas não sabemos muito bem como

implementá-la. Vivemos tão envolvidos em nosso mundo e em nossos problemas que esquecemos de aprender como nos interessar pelos outros. Todavia, são os outros que vão nos auxiliar a alcançar nossas metas. O ponto cego é não entender que fingir interesse por outras pessoas não é mostrar empatia. Os carismáticos têm a habilidade de demonstrar uma sincera e legítima empatia. Outro ponto cego é pensar que simpatia é empatia. Há uma diferença.

APLICAÇÃO

Você pode começar a implementar a empatia em seus contatos e conversas diários mas, para isso, é preciso um pouco de prática e avaliação. Depois de cada encontro, pergunte-se o que deu certo e o que é possível melhorar em outra ocasião. Experimente estas etapas para aumentar sua empatia:

- Prepare-se mentalmente para ouvir a mensagem da outra pessoa.
- Ouça com ouvidos, mente e coração.
- Leia a linguagem corporal.
- Avalie qual é a verdadeira mensagem que está sendo enviada.
- Reconheça os sentimentos e as emoções que estão sendo expostos.
- Pratique assumir a perspectiva do seu interlocutor.
- Responda com empatia.

EXEMPLO

Nelson Mandela, ex-presidente da África do Sul, é um grande exemplo de empatia. Ele mostrava que realmente se interessava pelo seu povo e sempre seguiu seus valores e princípios. Tinha

consciência da importância e do poder da empatia. Costumava dizer: “O melhor modo de conhecer uma pessoa é andar 1 quilômetro com seus sapatos.” Devido às suas crenças, passou 27 anos na prisão, e, quando foi libertado, muitos queriam que se vingasse das autoridades que o tinham encarcerado. Mandela desejava mudanças importantes, mas não tinha a menor intenção de retaliar ou fazer mais vítimas. Ele uniu um país dividido usando seu exemplo, sua empatia e paciência, e ensinou o povo a procurar a compreensão em vez da vingança e concordância em vez de contestação.

CHAVE DO CARISMA

Apesar de a empatia exigir algum esforço, há muito o que ganhar com o aperfeiçoamento dessa habilidade. Quando você é verdadeiramente empático, torna-se mais carismático e digno de confiança, e, assim, aumenta sua produtividade e inspira os outros a se comprometerem com sua tarefa. Nossa vida moderna e agitada não cultiva a empatia e, por isso, você terá de procurar oportunidades para desenvolvê-la. Basta perguntar a si mesmo durante suas conversas:

- Como eu me sentiria se fosse essa pessoa?
- Por que essa pessoa está assim?

Comece hoje mesmo a praticar esse exercício. Encontre uma pessoa para a qual possa demonstrar empatia e mostre-lhe que você está verdadeiramente interessado nela.

Avalie sua empatia
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

CAPÍTULO 30

RESPEITO: *DEMONSTRE PARA RECEBER*

Respeite um homem e ele o fará muito mais.

— JOHN WOODEN

O carisma duradouro tem tudo a ver com a valorização de pessoas. Está relacionado com o respeito que você tem pelos outros. O respeito é altamente contagioso, como um vírus, e, por isso, antes que você perceba, ele já terá se espalhado para todos. Quando há um grande respeito entre duas pessoas ou dentro de um grupo, as pessoas têm mais confiança, são mais abertas sobre seus sentimentos e são capazes de se manter focados nos seus objetivos. Aprenda a desenvolver o respeito pelos outros. Quanto mais você respeitar, mais influente se tornará. O respeito nem sempre vem instantaneamente, às vezes leva tempo para ser construído. O importante é que o modo como as pessoas se sentem em relação a você está diretamente relacionado ao modo como você as faz se sentirem.

A chave é entender que, para irradiar carisma, você precisa ser respeitado e respeitar. Nada mais simples. Você dá; você recebe. O respeito que você obtém é uma combinação do modo como se comporta em todos os seus negócios. Mostrando respeito e caráter

em todas as ocasiões, outras pessoas verão o modo como trata seus subalternos e falarão sobre isso. Também serão capazes de perceber o respeito em você. Outra palavra que se aplica a esse assunto é *honrado*. Seja honrado e outras pessoas irão confiar em você, respeitá-lo e segui-lo.

Se você está descobrindo que os outros não o estão levando a sério, sua mensagem ou sua companhia precisa procurar onde está uma bandeirinha vermelha indicando falta de respeito. Falta de respeito significa não ter influência e nada de carisma. Quanto mais respeito você conquistar, mais bem-sucedido será nas suas comunicações.

Uma ideia bem simples a instituir é se mostrar agradecido pelo que os outros fazem para você. As pessoas vão sempre querer falar de duas coisas: delas mesmas ou de seus problemas. Se você prestar atenção quando elas fizerem isso, sentirão que você é simpático, compreensivo e respeitoso. Essa reação o auxilia a ser alguém que faz os outros sentirem-se bem, e essa percepção vai aumentar o respeito que têm por você e por eles próprios.

O respeito pode ser algo simples, como as antigas e boas maneiras que sua mãe ensinou. Elas são essenciais em todos os relacionamentos, no local de trabalho e na sua habilidade de manter o carisma. Você demonstra apreço? As pessoas se sentem bem quando estão com você? Agora, pense: o que as pessoas realmente querem no seu local de trabalho? A resposta é: um pouco de respeito. Elas querem sentir que têm algum poder e que serão recompensadas por um trabalho bem-feito. Elas estão cansadas da falta de encorajamento, favoritismo, crítica e nunca serem chamadas para dar uma opinião. Nunca critique alguém na frente dos outros, menospreze a competição ou fale mal de seus inimigos. Se fizer isso,

as pessoas sempre ficarão imaginando o que você costuma dizer sobre eles, quando não estão por perto.

PONTO CEGO

Mostrar um pouco de cortesia não significa que você está demonstrando verdadeiro respeito. Evitar dizer algo de mau ou negativo nem sempre significa respeito. Esse é o ponto cego: você pensa que está demonstrando admiração, respeito ou preocupação, mas seu interlocutor não percebe. Um gesto cordial é o certo a fazer, mas será que ele transmite verdadeiro respeito? O respeito pode ser ganho um pouco de cada vez, mas também pode ser perdido no mesmo instante. Quando você mostra respeito genuíno, esquece-se de você mesmo. Certifique-se que está sendo considerado respeitoso com todas as pessoas que encontra.

APLICAÇÃO

O respeito precisa ser mútuo. Se você demonstrar, vai receber. E você pode fazê-lo de muitas maneiras. Aqui estão algumas sugestões que pode pôr em prática quando estiver interagindo com pessoas:

- Tenha sempre integridade.
- Seja uma pessoa confiável.
- Mostre estabilidade a longo prazo.
- Pratique constantemente suas boas maneiras.
- Seja agradecido aos outros.

EXEMPLO

Um dos líderes mais respeitados do mundo de negócios atual é Michael Dell, da Dell Computers. Enquanto estava no primeiro ano da faculdade, começou um negócio de fabricação de hardware no seu quarto. Foi tão bem-sucedido que largou os estudos aos 19 anos e começou a companhia que se tornou a Dell. Enfrentou problemas e uma intensa competição, mas a Dell Computers tornou-se uma das mais lucrativas fabricantes de PCs no mundo. Michael Dell foi e ainda é um filantropo. Ele irradia todos os fatores do respeito. Ganhou diversos prêmios e já foi eleito como Homem do Ano, e também como CEO do ano. Alguém que é votado como o melhor, tem o respeito de todos.

CHAVE DO CARISMA

Pratique hoje mesmo tratar com respeito todos com quem se encontrar, mostrando-lhes que são importantes para você, quer se trate da recepcionista, o presidente da firma ou o zelador do prédio. Todos podem ajudá-lo a alcançar sua meta e ampliar sua influência. A melhor maneira de agir é fazer perguntas sobre essas pessoas e responder suas perguntas. Seja sincero na sua abordagem, mostre respeito, e você receberá respeito. Não se queixe de nada, não critique os outros sobre o que fazem ou dizem. Essas atitudes simples demonstram sua preocupação pelos outros seres humanos.

Avalie seu respeito
Some seus pontos na página 190.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Ruim</i>		<i>Fraca</i>		<i>Média</i>		<i>Forte</i>		<i>Perfeita</i>		

SEÇÃO CINCO

MECANISMOS SUBCONSCIENTES:

PARECE QUE É O CERTO – OU O ERRADO

FÁBULA: A RAPOSA NO BURACO

Uma raposa corria, saltava, brincava em um vasto campo, aproveitando um dos últimos dias do outono. Quando saltou por cima de uma cerca, caiu de cabeça num buraco cavado por um fazendeiro que pretendia construir um poço. Ele não tinha encontrado água suficiente, mas o buraco ficou lá. Tomada pelo pânico, a raposa saltava sem parar, tentando escapar da sua prisão, mas não conseguia alcançar o topo. Estava ficando cada vez mais cansada e molhada. Uma outra raposa passava por ali, olhou pela beirada e perguntou à primeira o que estava fazendo.

“Oh”, respondeu a raposa no buraco, “Você não está sabendo? Uma grande seca está se aproximando e esta será a única água nesta região. Desça aqui e você será salva.”

A segunda raposa pensou na oferta, mas algo lhe parecia errado. Um indivíduo da sua espécie afirmava que queria ajudá-la a salvar sua vida, mas todas as partes do seu corpo a aconselhavam a fugir dali.

“Venha, vamos”, disse a raposa presa, “pule aqui e você não morrerá.” Ela secretamente planejava subir nas costas da outra para alcançar o topo do poço. A segunda raposa olhou para dentro e falou: “Daqui a pouco vou ficar com você.” E saiu correndo, fugindo dos apelos da primeira raposa.

MORAL

As pessoas geralmente seguem sua intuição quando são solicitadas a fazer alguma coisa. Quando sentem que há algo errado, costumam inventar uma desculpa, mentir, resistir ou fugir da situação. Que tipos de sensações que você cria nos outros? Elas mentem? Confiam em você? Gostam de você? Você as repele?

Se quiser fazer parte do grupo dos carismáticos, você precisa saber ler os outros e também como eles o leem. A maioria dos indivíduos não conhece a arte e a ciência da natureza humana e da interação social. Eles apenas têm uma sensação, boa ou ruim, quando estão perto de você. Na interação com outras pessoas, você precisa ser capaz de administrar não apenas a primeira impressão que transmite, mas todas as outras. As pessoas o estão julgando tanto consciente como inconscientemente.

Esta última seção do livro vai ensinar-lhe como entender os mecanismos subconscientes que determinam como as pessoas reagem a você. Você ganhará muita confiança e carisma quando tiver a habilidade não somente de ler os outros, mas também de desencadear sensações e alterar o clima durante cada encontro. Tudo o que você faz e diz afeta as emoções dos outros e o que eles sentem em relação a você.

A maioria das pessoas acha que se dermos aos outros toda a lógica, os fatos e os números, as coisas correrão a seu favor. *Não*

mesmo! Sem dúvida, temos um lado lógico, mas vários estudos mostram que somos extremamente emocionais. Nosso subconsciente e emoções são fatores que pesam bastante em nossas decisões e no modo como nos sentimos e tratamos os outros. Você sabia que quase 95% de toda a influência dependem de um mecanismo subconsciente?¹ Isso significa que inclinações como “Parece ser bom”, “Tenho uma boa impressão” e “Não confio nesse sujeito” têm como base reações subconscientes, emocionais. Elas ocorrem na mente subconsciente sem que tenhamos consciência. Em suma, nossa percepção da realidade é o resultado de mecanismos subconscientes.

Um mecanismo subconsciente é uma sensação que diz: “Eu gosto/não gosto dessa pessoa.” Tudo o que você faz ou diz pode desencadear uma reação boa ou má nos outros. Talvez seja por causa de sua escolha de palavras, tom de voz, gestos ou sua aparência, ou mesmo o clima do ambiente, o efeito de música ou o estado de espírito do público. Tornando-se carismático, você será capaz de ler pessoas, descobrir padrões nos seus comportamentos e saber que emoções está desencadeando. O comportamento humano geralmente é previsível. Todos nós temos certos mecanismos e reações automáticas. O carisma duradouro depende do conhecimento de como esses mecanismos funcionam.

Você percebe o poder que existe em entender as pessoas e entrar em suas mentes? Como saber o que os outros realmente sentem e pensam de você? Como seria se você conhecesse as perguntas e objeções que estão se formando em suas mentes? E se soubesse de suas principais motivações ou sentimentos? E se pudesse identificar se estão mentindo ou falando a verdade? Tratando-se de gatilhos subconscientes, é preciso saber que, como seres humanos, passamos pouco ou nenhum tempo processando o constante bombardeio de

informações em torno de nós. Não temos tempo para processar tudo e por isso desenvolvemos esses atalhos mentais. Temos a tendência de seguir nossos sentimentos mesmo que não queiramos admitir. Sempre reagimos mais à intuição, aos instintos e a outros mecanismos emocionais do que à lógica e ao raciocínio. Queremos nos sentir bem com as coisas. Somos tomadores de decisões emotivos, subconscientes, com um toque de lógica.

À medida que você vai desenvolvendo carisma, vai perceber que a maior parte da sua influência irá funcionar em um nível abaixo do pensamento consciente. Quando perguntamos aos outros porque classificam uma pessoa como carismática, recebemos muitas respostas, mas a verdade é que elas apenas sentiram o carisma. Esse conhecimento lhe dará poder para influenciar os outros e orientá-las para o estado de espírito adequado. Você terá melhores relacionamentos, dominará a habilidade de influenciar pessoas e melhorar sua renda.

Iremos examinar estas cinco categorias de gatilhos subconscientes:

- *Oral*: palavras, ritmo e inflexão.
- *Não verbal*: gestos, espaço e movimento.
- *Estado*: emoção, estado de espírito e sentimentos.
- *Aparência*: trajes, acessórios e atração.
- *Gatilhos que repelem*: o que causa resistência.

Notas

¹ Joseph Sugarman, Ron Hughes e Dick Hafer. *Triggers: 30 Sales Tools You Can Use to Control the Mind of Your Prospect to Motivate, Influence and Persuade*. Las Vegas: Delstar Pub, 1999, p. 9.

CAPÍTULO 31

APRESENTAÇÃO ORAL: *O MODO COMO VOCÊ FALA*

Julgamos os outros pela voz. Se, ao falar, você transmitir incerteza, timidez ou arrogância e exigência, sua capacidade de ganhar carisma ficará prejudicada. Sua voz é seu cartão de visita, e ela deve sinalizar confiança, coragem e convicção. Vozes carismáticas têm um volume agradável, ênfases variadas, boa articulação e um timbre agradável. Sua voz fará a conexão (ou desconexão) com sua plateia em um nível subconsciente.

O que sua voz desencadeia nos outros? Você usa palavras que repelem? O modo como você encadeia suas palavras e o modo como as diz podem criar energia e entusiasmo. Palavras certas cativarão a audiência e as erradas as afastarão. Palavras certas, no tom certo, ajudam a criar uma forte conexão e ser mais influente. Sua voz deve ser interessante e fácil de ouvir, caso pretenda ajudar e não prejudicar sua habilidade de ganhar carisma e influenciar os outros.

Quanto mais você aprende sobre sua apresentação oral, mais será capaz de manter o carisma e a influência. Sua escolha de palavras afeta atitudes, crenças e emoções. Indivíduos carismáticos entendem a importância de usar a linguagem para criar pensamentos, sensações e ações concretas na sua plateia. Imagino que você conheça as regras básicas do seu idioma, mas esforce-se para aprender mais de modo a usá-las em seu favor, pois assim se tornará

mais adaptável à sua audiência, capaz de customizar sua influência e mais fácil de ser entendido.

Para criar uma apresentação oral eficaz é preciso compreender os aspectos cruciais do pacote verbal que se seguem:

1. *Escolha de palavras:* Todas as palavras que você usa têm um impacto sobre o seu carisma. Elas ajudam a formular pensamentos, sentimentos e atitudes sobre uma pessoa ou um tema. Quando você dominar o uso de palavras, se tornará mais convincente e digno de confiança. Se falhar nesse aspecto, afastará as pessoas e será classificado como fraco e ineficaz. A linguagem e as palavras apropriadas variam de ambiente para ambiente, de pessoa para pessoa e de evento para evento. Não existe um padrão. A escolha certa de palavras também é essencial para aplacar situações emocionais e fazer com que os outros aceitem seu ponto de vista e que seu carisma seja realçado.
2. *Ritmo da fala:* Discursos feitos em um ritmo rápido são considerados mais influentes e carismáticos que os apresentados em velocidade baixa ou mesmo moderada, pois os que falam mais rapidamente parecem mais conhecedores e competentes. Quando seu ritmo é mais rápido, as pessoas prestam mais atenção e têm menos tempo para pensar em outras coisas. Obviamente, você precisa variar o ritmo do seu discurso ou seus ouvintes ficarão tensos e se desligarão. Se ele for sempre rápido e sem variação, você será julgado como menos sincero e egocêntrico. Diminua seu ritmo quando tiver algo importante ou mais sério para dizer ou quiser parecer cuidadoso. Aumente o ritmo quando desejar criar energia e empolgação. Durante uma conversa em pessoa, de início

combine seu ritmo com o do seu interlocutor e vagarosamente vá aumentando a velocidade.

3. *Preenchimentos vocais*: Provavelmente, você os está usando sem saber. A maioria de nós sente que não temos problema com o emprego de preenchimentos vocais, o que é errado. Estou falando de sons como “hum”, “né”, “bem”, que podem destruir sua apresentação, irritar a plateia, ferir sua criatividade e criar tensão nos ouvintes. Um desses, aqui ou ali, não tem muita importância, mas a maioria tende a violar a regra excessivamente. Também é comum ouvir pessoas repetindo as primeiras duas ou três palavras de uma sentença até seu cérebro entrar no ritmo. Outras têm mania de dizer “certo?” ou “tá” no final de cada sentença, como se quisessem verificar se o interlocutor ainda está prestando atenção. Esforce-se para eliminar todos os preenchimentos vocais de suas apresentações verbais.
4. *Altura e inflexão*: A altura é o nível da sua frequência vocal. Se ela é alta, você é considerado nervoso ou vulnerável. Uma voz mais baixa tende a mostrar força e confiança, e é sentida como mais sincera e digna de credibilidade. A altura é a primeira coisa que julgamos quando decidimos se a voz de alguém é agradável ou irritante. Variá-la também ajuda os ouvintes a se manterem mais alertas e atentos, e você não vai soar monótono. *Inflexão* é a alteração da altura ou do seu tom de voz. Você vai notar que pessoas influentes usam inflexão em suas vozes para mostrar confiança e autoridade. No final de suas sentenças, elas geralmente abaixam o tom. Preste atenção na sua própria inflexão. A maioria das pessoas que não têm confiança em si mesmas ou que sentem dúvidas tendem a subir o tom no final de suas sentenças.

5. *Volume:* Este aspecto da fala é fácil de compreender, mas costuma ser vítima do abuso. Você só tem três opções: baixo demais, alto demais ou o correto. Se sua plateia não consegue ouvi-lo bem, é difícil manter o carisma ou exercer influência. Quando os ouvintes têm que se esforçar para ouvi-lo, acabam desistindo de prestar atenção. Por outro lado, algumas pessoas tendem a falar muito alto e até gritar, causando tensão e desagrado. Ponha alguém no fundo da sala para avaliar seu volume ou peça a um amigo para conversar com você pelo telefone para opinar sobre o seu volume. Aumentar o volume para causar um impacto não é tão eficaz como abaixar a voz. Quando quiser ver os membros da plateia se inclinarem à frente e aumentarem seu interesse, tente falar um pouco mais baixo.
6. *Articulação:* Quando estiver falando com alguém ou fazendo um discurso, articule muito bem cada palavra e frase. Uma apresentação clara e coerente irradia congruência e uma boa articulação transmite competência e credibilidade. Uma má articulação, mesmo pequena, sugere falta de educação ou preguiça. Outro motivo para procurar ter uma boa articulação é facilitar o acompanhamento da plateia, a atenção e a compreensão. Os outros captarão melhor sua mensagem e sentirão seu carisma quando você é fácil de ser entendido.
7. *Silêncio:* Será que o silêncio realmente faz parte da sua apresentação oral? Com certeza. Uma pausa bem-colocada consegue atrair a atenção dos presentes a qualquer hora e com qualquer plateia. Eles sentem que está para acontecer algo importante. As pausas preparam mentalmente seus ouvintes sobre o que você vai dizer e lhe permitem enfatizar pontos mais importantes. Uma pausa não só aumenta a compreensão

do público, mas também o ajuda a reorganizar seus pensamentos. Use as pausas para criar atenção, ênfase e estado de espírito. Quando estiver para fazer uma pausa, aumente um pouquinho o seu tom de voz, porque isso cria o suspense e dá mais força para ela. Diminuir o tom, ao contrário, acabará com o propósito da pausa e criará uma sensação de determinação em vez de suspense.

LIÇÃO

Sua voz funciona contra você ou a seu favor? Devido às muitas nuances, sentimentos e estado de espírito que ela transmite, é bom você gravar um texto para estudá-la. Sei que pode ser até um pouco difícil, mas vale a pena fazer esse exercício. O que sua voz projeta? Você parece atraente e convincente? Não pense muito na mensagem, preste atenção em seu tom, ritmo, volume e articulação. O uso eficaz da variedade vocal capta os ouvintes e prende a atenção deles. Se você não gosta do modo como fala, respire fundo e procure uma solução. Não se preocupe, é comum as pessoas não gostarem da própria voz. Quando ouvi-la nas próximas vezes, procure os aspectos específicos que desagradam, e não reclame de tudo. Foque sua atenção nos aspectos exatos que gostaria de mudar e vá melhorando um de cada vez. Um gravador será seu melhor instrutor.

CAPÍTULO 32

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL: *OS GESTOS SUPERAM AS PALAVRAS*

Para cativar e hipnotizar sua plateia, pessoas carismáticas também usam a linguagem não verbal de forma positiva. Elas tomam cuidado com os gestos que fazem ou deixam de fazer. Esses gestos parecem espontâneos, mas são bem-planejados e ensaiados. Pense no seu corpo como um objeto de cena. Para manter a atenção dos seus ouvintes enquanto conta uma história, certifique-se de que seus gestos sejam positivos e deem a impressão de serem naturais.

Pessoas carismáticas não apenas usam gestos não verbais da maneira correta como também têm a habilidade de ler e interpretar os gestos não verbais dos outros. Quando você conseguir dominar essa técnica, obterá o conhecimento necessário para ajustar a si e à sua apresentação com base na sua leitura. Quem tem consciência da sua linguagem corporal pode sincronizar seus gestos não verbais para criar uma imediata harmonia e empatia com seus ouvintes e também criar mecanismos subconscientes positivos. Quem não tem controle sobre seus gestos não verbais pode ser interpretado como confuso e nervoso.

Examinemos as diferentes partes do corpo e como os gestos podem ser percebidos como positivos, negativos ou ilusórios. Lembre-se que estamos procurando por conjuntos de dois ou três

gestos, porque um único sinal não verbal não define exatamente o que está acontecendo.

OLHOS

Certifique-se de que o local onde estão seus ouvintes esteja muito bem-iluminado para que eles possam ver seus olhos. Jamais use óculos escuros quando estiver tentando ganhar carisma ou exercer influência. Os olhos da sua plateia podem lhe dar montanhas de informações. Quando você aprende a ler olhos, pode detectar mentiras e determinar o que alguém está sentindo. Quando um indivíduo tentar enganá-lo, procure os seguintes sinais:

- Contato visual diminuído ou forçado.
- Aumento nas piscadas.
- Dilatação das pupilas.

MÃOS

As mãos são um grande indicador do que os outros estão pensando e sentindo e de como você está sendo visto. Fechar as mãos em punho prejudica sua mensagem e indica raiva, agressão ou tensão. Ficar de braços cruzados ou muito juntos ao corpo é uma postura fechada que não incentiva os ouvintes a se abrirem. Se você colocar suas mãos bem abertas no tampo da mesa, talvez esteja enviando um sinal de concordância. Já as mãos no quadril podem expressar desafio ou desejo de dominar. Se perceber que alguém está tentando enganá-lo, procure os seguintes sinais nas mãos:

- Diminuição dos movimentos das mãos.
- Tentativa de esconder partes do rosto com as mãos.

- Palmas das mãos úmidas.

PERNAS

Se as pernas de uma pessoa estão apontando em sua direção, geralmente é uma indicação de interesse. Se, ao contrário, os pés estiverem virados para o lado, você perdeu a atenção. Pernas cruzadas enquanto a pessoa está em pé podem significar que a pessoa está acanhada ou pouco à vontade. Bater a ponta do pé é sinal de tédio ou que o indivíduo está desejando que você cale a boca. Quando as pernas estão dobradas sob o corpo pode significar que a pessoa está muito confortável na sua presença e gostando da visita. Se alguém está tentando enganá-lo, procure por esses sinais em suas pernas:

- Cruzar e descruzar
- Estremecer ou ficar batendo a ponta do pé
- Pés enfiados sob a cadeira

OMBROS E BRAÇOS

Como acontece com os pés, se os ombros do seu interlocutor estiverem alinhados com os seus ombros, você conseguiu uma conexão. Também existe conexão quando um grupo de pessoas em pé está com os ombros formando um círculo. Cruzar os braços poderia ser um sinal de rejeição. Também sabemos que quando as pessoas do grupo começam a beliscar ou puxar os braços, estão ficando nervosas. Se os ombros se encolhem, é sinal de que a conexão foi desfeita. Quando alguém estiver tentando enganá-lo, procure os seguintes sinais nos seus ombros e braços:

- Braços cruzados
- Ombros afastados do corpo
- Dar de ombros

CABEÇA

A cabeça também é um grande indicador do que está acontecendo dentro da pessoa. Ela é a única parte do corpo que a maioria dos indivíduos tenta controlar durante uma conversa, porque a percepção que se tem sobre a boca é forte. Se a cabeça começa a inclinar-se um pouquinho, você está começando a captar a atenção da pessoa. (Os animais também fazem esse gesto quando estão tentando conseguir maiores informações.) Se alguém apoia a cabeça com a mão, significa que você perdeu a conexão e também demonstra falta de interesse. Lembre-se de que quando alguém fica nervoso, o fluxo de sangue para a cabeça aumenta e você perceberá que ela irá encostar mais vezes a mão em qualquer parte da cabeça dela, mudanças de cor da pele e/ou aumento ou diminuição dos movimentos. Quando alguém estiver tentando enganá-lo, procure por um destes sinais na sua cabeça:

- Morder o lábio
- Boca seca
- Orelhas ou nariz ficando vermelhos

CORPO

A quantidade de movimentos é um ótimo indicador. Quando duas pessoas estão conectadas, o movimento aumenta, caso contrário, será mínimo. Os gestos, de maneira geral, e o movimento do corpo diminuirão quando se perde a conexão com o interlocutor. Se você

está deixando alguém nervoso, detectará uma mudança na postura. Observe a posição da coluna. Inclinar-se para trás ou sentar-se um pouco ereto demais indica falta de conexão. Se a coluna ou mesmo os quadris estão voltados para você, é o início de uma conexão. Se alguém está tentando enganá-lo, procure os seguintes sinais no seu corpo:

- Aumento da transpiração
- Movimentos mais mecânicos
- Afastamento do corpo para trás

TATO

O tato é um poderoso mecanismo não verbal que pode tanto ajudar quanto prejudicar sua capacidade de conexão, porque a maioria das pessoas gosta de ser tocada. Todavia, você deve tomar cuidado e prestar atenção numa pequena porcentagem da população que detesta ser tocada. Na maioria das vezes, o toque pode ajudar as pessoas a ficarem mais à vontade e mais receptivas a você e suas ideias.

Tocar não é pegar; estou falando sobre um toque sutil no braço, no ombro, nas costas ou na mão. Ele nos faz sentir que somos apreciados.

Há um tipo de toque que todos usam, mas que pode criar ou romper uma conexão: o aperto de mão. O modo como você aperta a mão de uma pessoa conta uma história a seu respeito e cria uma primeira impressão que pode durar para sempre. Um bom aperto de mão fará alguém se sentir apreciado por e conectado com você. Mas existem aqueles que se recusam a apertar mãos. Nesse caso, mesmo uma leve relutância poderá estragar sua habilidade de conquistar

amigos. Um mau aperto de mão prejudica o estabelecimento da empatia que estava sendo criada. Certifique-se de que seu aperto de mãos é correto. Cada um deles deve ser um pouco diferente. Aprenda a refletir o aperto de mão do seu interlocutor e faça com que ele seja adequado para cada pessoa, cultura e situação.

Quais são as maiores queixas sobre aperto de mão?

- Muito apertado
- Mole
- Levantar e abaixar a mão em excesso
- Suado
- Aperto forte nos dedos
- Mão fria

O que faz com que um aperto de mãos seja sensacional?

- Ombros alinhados
- Reflexo da força recebida
- Levantar, se estiver sentado
- Sorriso sincero e contato visual
- Três ou quatro pequenos movimentos
- Braço completamente estendido

LIÇÃO

Treine bastante a habilidade de ler pessoas em todas as situações ao longo do seu dia. Desligue o áudio de um filme ou série de televisão para interpretar a linguagem corporal. Aprendê-la não é fácil, mas as recompensas durarão uma vida toda. Também preste atenção nos seus próprios movimentos corporais e comportamento não verbal.

Leia a relação dos gestos que se seguem e depois faça uso dos que criam conexão e descarte os que a rompem:

Gestos não verbais para mostrar que você está se conectando:

- Cabeça ligeiramente inclinada
- Balançar a cabeça, anuindo
- Postura relaxada
- Inclinarse à frente
- Começar a sorrir
- Aumento do contato visual
- Refletir seus movimentos
- A pessoa o toca
- Palmas abertas
- Pernas descruzadas

Gestos não verbais que indicam que você está começando a desconectar:

- Cabeça nas mãos
- Transpiração
- Ombros voltados para o lado
- Postura rígida
- Movimento tornando-se mais mecânico
- Braços cruzados
- Pernas cruzadas
- Morder o lábio
- Orelhas vermelhas
- Esfregar o nariz

CAPÍTULO 33

ESTADOS EMOCIONAIS:

ENTENDENDO SENTIMENTOS E HUMORES

Pessoas carismáticas sabem que existe uma linha tênue entre a lógica e a emoção. Para influenciar alguém é preciso ter as duas, mas se manter consciente de que, em todas as circunstâncias, as emoções sempre superam a lógica. Você pode ser capaz de formar um argumento lógico mas, se quiser mesmo ser carismático, precisa entender as emoções humanas. Poucos realmente sabem como os estados emocionais, sentimentos, mecanismos subconscientes e humores afetam as outras pessoas e sua capacidade de manter seu carisma e influência.

A lógica tende a ser temporária, mas a emoção levará sua mensagem para o futuro. A emoção nos inspira a executar uma ação, e a lógica justifica esses atos. No entanto, poucos indivíduos conseguem fazer a distinção entre lógica e emoção, e inclusive não são capazes de identificar muitas das emoções que sentem durante um único dia. Não conseguimos prever que emoções iremos sentir, por quanto tempo as sentiremos e qual será sua intensidade. Apenas percebemos se uma mensagem nos faz bem ou não. Sua meta quando estiver lidando com pessoas é modificar seu estado emocional ou mantê-lo, caso esteja funcionando.

O humor afeta todos os aspectos do nosso ser. Normalmente nem percebemos que ele afeta nossos pensamentos, julgamentos ou

disposição para sermos influenciados. Há momentos em que você está disposto a ser influenciado; em outros, você resistirá, custe o que custar. Quando as pessoas que você está tentando influenciar estão de bom humor, tudo fica mais fácil. O oposto também ocorre. Se elas estiverem mal-humoradas, é muito difícil influenciá-las. Os indivíduos carismáticos conseguem criar a atmosfera correta para cada ocasião, colocando as pessoas em um estado de felicidade. Quando alguém está se sentindo feliz, tende a pensar mais positivamente e extrair boas experiências da memória, algo que os mal-humorados não fazem, já que tendem a recuperar informações negativas de sua memória.

Sua habilidade de modificar e lidar com emoções é um fator crucial no seu desejo de manter o carisma. As emoções que os outros estão experimentando são adequadas para a sua mensagem? Elas estão ajudando ou prejudicando sua capacidade de influenciar? É possível que você esteja lidando com alguém que muda de humor repentinamente e o pega de surpresa? Examinemos algumas emoções mais comuns para entendermos o que significam para você, na tentativa de influenciar os outros.

EMOÇÕES QUE PREJUDICAM SEU CARISMA E REDUZEM SUA CAPACIDADE DE INFLUENCIAR

Raiva

A raiva é sinal de que alguma coisa está fora de curso. A raiva é chamada de emoção secundária uma vez que o seu motivo real e o motivo apresentado pelas pessoas em geral são coisas diferentes. Você pode ajudar a diminuir a raiva de alguém descobrindo qual é a verdadeira razão dessa emoção. Peça ajuda, opiniões ou conselho à pessoa. Isso amenizará a raiva e até mesmo mudará sua conduta.

Não tente usar a raiva para forçar uma ideia ou evocar uma reação. Essa tentativa poderá se voltar contra você.

Preocupação

Quando alguém está preocupado com algo que está ocorrendo agora ou que vá ocorrer no futuro, diminui muito sua capacidade de modificar seu estado de espírito ou influenciá-lo. A preocupação é uma visão negativa do futuro e faz as pessoas se sentirem nervosas, desconfortáveis ou ansiosas. Você pode ajudar trazendo-as de volta à realidade, ao agora, substituindo suas imagens negativas por positivas. Em outros casos, uma maneira de reduzir a raiva é ajudando o indivíduo a tomar uma decisão, o que é difícil para quem está preocupado.

Medo

O medo é a ansiedade ou a tensão causadas pela sensação de perigo ou apreensão. A possibilidade de acontecer algo ruim pode ser real, mas a sensação geralmente é resultado de uma imaginação hiperativa. O medo nos impele a fugir das circunstâncias desagradáveis ou perigos. A lógica raramente ajuda a diminuir o medo. A chave para entendê-lo é se conscientizar de que ele foi aprendido numa experiência passada, o que não o torna menos real. Quando perceber que alguém está com medo, ajude-o a encontrar solução, ajude-o a sentir-se capaz de vencê-lo.

FATORES EXTERNOS QUE AFETAM AS EMOÇÕES

Agora que você compreende algumas emoções importantes, precisamos falar sobre os fatores externos que podem modificar a percepção que as pessoas têm de você ou do ambiente de uma maneira geral. Fatores externos podem de fato mudar percepções,

humores e disposição, mas esse fenômeno não pode ser quantificado. Vejamos como somos capazes de mudar o humor das pessoas e a maneira como estão se sentindo.

Música

A música está totalmente ligada às nossas emoções, humores e sentimentos. Você provavelmente ainda lembra da música que estava tocando enquanto dançava com sua primeira namorada. No mesmo instante você é transportado ao passado e pode sentir algumas das emoções daquela noite. A música exerce um grande efeito sobre nós e desperta emoções e memórias. Entenda que ela pode desencadear tanto sentimentos bons como ruins e lembranças boas ou más. Sabemos que a música ajuda a adormecer, nos dá mais energia, nos deixa mais românticos, mas também pode nos dar vontade de bater em quem está do nosso lado.

Odor

Nosso senso de odor pode evocar lembranças e humores mais rapidamente do que a música. Um aroma certo pode nos deixar à vontade ou com a impressão de que fomos amigos de alguém há muito tempo. O aroma errado afasta os outros, deixa-os desconfortáveis e faz com que não gostem de você nem queiram ficar ao seu lado. Uma das maiores queixas sobre odores nas grandes companhias é o excesso de perfume. Será que a pessoa precisa disso tudo? Todos nós queremos nos sentir limpos, mas não necessitamos usar vários produtos perfumados ao mesmo tempo, pelo menos não no mundo dos negócios. Lembre-se também de que um cheiro estranho pode causar má impressão sobre você e prejudicar sua capacidade de influenciar outras pessoas.

Cores

As cores são muito mais importantes do que podemos imaginar, e podem causar uma mudança de humor, sentimento ou atitude. Elas atuam em um nível subconsciente e nem mesmo percebemos sua influência. A reação a certas cores difere de cultura para cultura, mas elas são sempre poderosas. As companhias gastam milhões de dólares por ano apenas para decidir que cores vão ser usadas em suas embalagens para produtos novos. Todos nós temos mecanismos automáticos para cores e associações e sentimentos em relação a elas. As cores exercem um impacto em nosso pensamento e em nossas reações. Aprenda a escolher a cor certa para a experiência certa e para o estado de espírito certo.

LIÇÃO

Perceba melhor como o ambiente e os estímulos externos podem ajudar ou prejudicar sua capacidade de manter seu carisma ou se tornar mais influente. Quando dominar essas habilidades, você será capaz de produzir sentimentos, emoções e reações desejados na sua plateia. Aprenda também a criar a experiência que quer gerar para seus ouvintes de forma a auxiliá-los a sentirem-se mais abertos, confortáveis e dispostos a serem influenciados.

CAPÍTULO 34

APARÊNCIA FÍSICA: *NÃO JULGUE (ATÉ PARECE!)*

A aparência importa? Todos nós fomos ensinados a *não* julgar os outros pela aparência, mas poucos seguem esse ensinamento. O julgamento correto sobre você aumentará seu carisma e influência, e um julgamento errado fará sua influência e carisma rolarem ladeira abaixo. Você é atlético, alto, gordo ou sarado? O físico sempre esteve associado com o carisma. O formato e o aspecto do seu rosto também afetarão julgamentos. Cada aspecto da sua aparência afeta o modo como é julgado. Sei que isso não é justo nem correto, mas temos de lidar com a realidade.

Aqui vão algumas coisas que sabemos sobre aparência física:

- Rosto de adulto com características típicas de bebês é julgado como honesto.
- Excesso de peso diminui a credibilidade.
- Testa alta aumenta a percepção de inteligência.
- Cortes de cabelo antiquados diminuem a empatia.
- Pessoas mais altas gozam de maior credibilidade e têm mais poder.
- Os pelos faciais diminuem a confiança.
- Uma postura “largada” afasta as pessoas de você.

- Orelhas maiores do que o normal diminuem a percepção de inteligência.
- Dentes brancos são considerados mais atraentes.

Sua aparência é julgada tanto por características positivas como pelas negativas. Os traços positivos fazem com que as pessoas tenham melhor percepção de você. Se você tem uma aparência agradável, os outros, automaticamente, o associam com qualidades como confiança e inteligência. É interessante notar que não é bom ser perfeito ou bonito demais. Se você é uma mulher linda ou um homem charmoso, vai achar difícil estabelecer uma conexão porque os outros se sentem inferiorizados. Já pequenas falhas físicas relaxam as defesas e aumentam a conexão. Não estou falando de defeitos muito sérios, mas sobre coisas menores como uma leve calvície, uma cicatriz ou o formato estranho de um nariz.

O que está sendo julgado?

- Aparência do conjunto
- Peso
- Cuidados pessoais
- Cabelos
- Acessórios
- Trajes

Você pode aumentar seu carisma por meio da aparência física de várias maneiras diferentes, lembrando que até a personalidade pode ser feita ou atraente. A atração depende de pequenas coisas que muitos nem levam em consideração, como estar em boa forma física, escolher as roupas certas, prestar atenção aos acessórios e ter cabelos tratados e bem-arrumados. Atente para seu estilo. A moda atual se

altera rapidamente, e ignorá-la pode diminuir sua habilidade carismática.

ROUPAS

O que você está dizendo aos outros pelo modo como se veste? Muitos não ligam para a aparência ou trajes, mas o desleixo fala; outros são preocupados demais, e esse exagero também fala. Seu modo de se vestir aumentará ou diminuirá sua credibilidade e capacidade de influenciar. Você está preso a um estilo que já passou? Precisa de ternos mais bem-cortados ou de um consultor de moda? As roupas erradas o afastarão de um carisma potencial, porque poderão imaginar que você não é uma pessoa atualizada. Se não conhece o novo, por que alguém ouviria o que você diz? Não é preciso estar no auge da moda, mas seus trajes não devem prejudicar sua aparência. Preste atenção nas tendências e expectativas dos seus ouvintes. Também é importante usar roupas confortáveis, que o fazem se sentir bem, tanto física como mentalmente. Quando você se veste bem, você se sente bem.

ALÉM DA APARÊNCIA

Talvez você não possa modificar sua aparência, mas precisa prestar atenção ao ambiente que o cerca, seja seu escritório, acessórios e símbolos externos. Esses objetos e símbolos podem afetar a percepção dos outros sobre sua autoridade e carisma. Olhe à sua volta e verifique se você está enviando a mensagem certa: o tipo de relógio que usa, sua pasta ou bolsa, ou mesmo o modelo dos seus óculos. Seus sapatos estão engraxados ou escovados, estão na moda ou fora dela? Seu site na internet, cartões de visita, papel timbrado e

decoração transmitem uma impressão de profissionalismo? O que as pessoas veem ao entrar em sua sala? Ela está limpa e organizada?

LIÇÃO

Você talvez pense que as pessoas são injustas quando o julgam com base em muitos fatores que têm pouco a ver com seu caráter, competência e conhecimento. É claro que você não pode modificar ou controlar muitos desses fatores, mas olhe para o futuro e procure consertar o que for possível. É importante saber que ninguém conseguirá modificar todos os aspectos discutidos neste capítulo, mas quanto mais desses fatores você for capaz de mudar, mais fácil será desenvolver seu carisma. Mesmo uma única modificação melhorará sua imagem e aparência, e aumentará sua capacidade de influenciar.

CAPÍTULO 35

COMO VOCÊ AFASTA AS PESSOAS: *NÃO AS MANDE EMBORA*

Você repele pessoas? A maioria responderia que não, embora a maior parte de nós tenha atitudes que afastam os outros. Com certeza, você já se viu diante de indivíduos com quem antipatizou logo de início. Provavelmente, nunca lhes disse o que fizeram de errado ou qual foi o desagrado que provocou o afastamento, com a esperança de nunca mais vê-los. Quando as pessoas se afastam, você não consegue muita influência sobre elas, que dificilmente o considerarão um indivíduo carismático. Quais são as atitudes e maneirismos que estão desagradando, fazendo seus ouvintes fugirem, diminuindo seu QI em carisma? Por exemplo, você parece nervoso, aflito ou tenso? Lembre-se que pessoas carismáticas ajudam seus ouvintes a relaxar e ficar à vontade.

Você talvez esteja ofendendo e irritando as pessoas sem se dar conta, imaginando que está apenas sendo cordial e até mesmo interessado, mas tem feito coisas que atrairão ou afastarão os outros. Não estou aqui para dourar a pílula. Frequentemente, nos meus estudos, terminada a apresentação do palestrante, eu procuro conversar com os membros da plateia e perguntar se houve uma conexão e se ele conseguiu influenciá-los. Os ouvintes não se queixam diretamente ao palestrante, mas me contam coisas que ele faz e que nem sabe que está fazendo. Talvez outras pessoas não se

queixem por educação, mas não saber que você está afastando os outros lhe custa dinheiro e carisma.

Aqui estão algumas das queixas:

- *Falar demais:* Ser muito falante e ter facilidade de conversar com qualquer um é algo que pode ser usado em sua vantagem, mas tenha cautela. Como você pode influenciar os outros se está sempre falando? Sua plateia ficará muito irritada ao perceber que você gosta mais de ouvir sua própria voz do que atender os desejos, as necessidades ou as preocupações dos seus ouvintes.
- *Mostrar que sabe muito:* Muitas vezes, em nossa impaciência para impressionar a plateia com nosso conhecimento e sabedoria, simplesmente listamos inúmeras razões pelas quais eles têm de fazer o que nós queremos. Quando você simplesmente não para de se elogiar na ânsia de persuadir, seu público não tem espaço para fazer perguntas ou tomar uma decisão. Você é visto como metido, agressivo e detestável.
- *Tentar ficar amigo muito depressa:* Caiu em desuso a tática de escolher e comentar algo do escritório da pessoa apenas para encaminhar a conversa. O problema é que as pessoas logo percebem essa sua tentativa de ser simpático, o que raramente dá certo. Várias pesquisas mostram que a maioria das pessoas não gosta de conversa-mole e chegam a classificá-la como ofensiva.
- *Ficar demasiado à vontade cedo demais:* Você procura demonstrar tranquilidade e tenta colocar seu interlocutor à vontade. Talvez queira uma oportunidade de conhecer melhor essa pessoa, mas o que está fazendo provoca repulsão. Se você move os objetos da mesa, troca-os de lugar ou mesmo senta

numa poltrona que obviamente é particular, pode criar ressentimento. Respeite as propriedades dos outros e eles o respeitarão.

- *Antiquado*: Você está dando a impressão de que é um sujeito antiquado por usar técnicas tão falhas, ofensivas e fora de moda a ponto de repelir os outros? Você está preso a modos obsoletos de fechar negócio que já deviam ter sido proibidos por estarem mofados? Outra maneira de cortar a conexão, principalmente no caso de vendas, é o modo como lida com as objeções, afastando-as com frases e táticas batidas. Você já ouviu críticas antes, mas o modo como lida com elas pode passar a impressão de que é um sujeito arrogante e esnobe.
- *Proxemia*: É o estudo da separação espacial. Na prática, qual é a distância que deve ser mantida entre você e seu interlocutor antes dele se sentir tenso e desconfortável? A distância mantida ou não mantida quando se pretende influenciar uma pessoa comunica uma mensagem. É preciso respeitar o espaço pessoal do indivíduo ou ele ficará constrangido. Quando sentamos a uma mesa, diante de uma pessoa, traçamos linhas invisíveis marcando nosso espaço pessoal percebido. Se você viola esses limites territoriais, cria tensão. Todos nós temos regiões ou áreas onde permitimos ou proibimos a entrada de outra pessoa.

LIÇÃO

Há erros que são aniquiladores silenciosos de carisma. A maioria das pessoas nunca dirá nada que possa alertá-lo devido ao fato de que eles estão sendo repelidos. Elas se sentem mais confortáveis mentindo para não ferir seus sentimentos, se afastam e nunca mais

farão negócio com você. Esse erro é fatal, porque nem percebemos que o estamos cometendo. Aqui estão outras coisas que você talvez esteja fazendo e que podem estar afastando as pessoas:

- Exagerado nos detalhes
- Fazendo perguntas desnecessárias
- Dando a impressão de ser bajulador
- Discutindo ou tentando provar que está certo
- Sendo irritantemente persistente
- Sem entusiasmo
- Acompanhamento ruim do negócio
- Atitude negativa
- Sendo unilateral com seus fatos
- Empregando táticas persuasivas em excesso
- Exagerando ou mostrando atitudes extravagantes
- Faltando com a sinceridade na conexão
- Mostrando algum sinal de decepção
- Percebendo seu medo de rejeição
- Dando desculpas esfarrapadas

CONCLUSÃO

FÁBULA: OS IRMÃOS BRIGUENTOS

Era uma vez uma família, constituída de pai, mãe e vários filhos homens, que estavam continuamente discutindo e brigando entre si. Também competiam muito uns com os outros e cada um sempre se achava no direito de ser o vencedor. Durante muito tempo o pai e a mãe tentaram criar a paz entre os filhos e acabar de vez com tantas brigas, mas acabaram desistindo, porque os rapazes os acusavam de favorecer um ou outro irmão, e o clima na casa continuava ruim. O pai queria muito encontrar um modo de fazer os filhos trabalharem em equipe.

Em certa ocasião, as discussões e brigas foram mais violentas e perturbadoras do que nunca e tinham durado o dia inteiro. À noite, o pai estava com os nervos abalados e decidiu que precisava fazer alguma coisa para resolver o problema. Então, reuniu os filhos no quintal e mandou que entrassem no bosque para juntar galhos para lenha. Ordenou também que deveriam pegar o máximo de gravetos que pudessem carregar. Imaginando que fosse algum tipo de competição, todos correram para o mato para atender a ordem do pai.

Quando voltaram ao quintal, ansiosos para saber qual havia ganhado, se surpreenderam quando o pai pediu que eles segurassem todos os gravetos de lenha. O vencedor seria aquele que conseguisse quebrar seu feixe inteiro pela metade. Com toda a sua força muscular, os rapazes tentaram atender a ordem, mas, apesar de muitos gemidos e caretas, não conseguiram quebrar os feixes, é claro. Então, o pai pegou o feixe menor, deu um galho para cada filho e pediu para que quebrassem o galho ao meio. Todos conseguiram com facilidade.

“Meus filhos”, disse o pai. “Vocês aprenderam duas valiosas lições. A primeira: se vocês se juntarem numa única equipe, farão muito mais do que trabalhando sozinhos. A segunda: qualquer tarefa que seja muito difícil para ser feita por qualquer um de vocês, poderá ser dividida em partes menores e, então, todos juntos executarão a tarefa.”

MORAL

- Quando você conseguir aumentar seu carisma, atrairá muitas pessoas. À medida que for juntando os interessados, criando equipes e estabelecendo a sinergia, ficará forte e com poder ilimitado, obtendo os recursos para atingir suas metas e assim fazer do mundo um lugar melhor. A lição é simples: quando trabalhamos juntos, conseguimos realizar muito mais.
- Tudo o que você aprendeu neste livro poderá constituir uma tarefa árdua se houver a tentativa de pôr em prática tudo o que leu. Divida o conteúdo em partes separadas, uma habilidade de cada vez, e domine-a em um dia ou mesmo uma semana e no final do mês ou do ano você terá dividido a

tarefa (o feixe de lenha) e estará muito mais habilitado para usar as ferramentas do carisma.

O QUE VEM AGORA?

O que aprendemos a fazer, aprendemos fazendo.

— ARISTÓTELES

Não se trata do que você vai fazer, o que conta é o que está fazendo agora.

— NAPOLEON HILL

Conquistar o carisma é uma tarefa para a vida inteira, mas tome cuidado para não confundir popularidade ou quantidade de amigos com carisma. Mesmo que seja capaz de influenciar pessoas a executar determinadas ações, essa influência não vale a longo prazo. Você jamais dominará de fato essa habilidade tão crucial de nossas vidas. Portanto, continue trabalhando nela, pois quanto mais ferramentas aprender, mais bem-sucedido será.

Algumas das habilidades que discutimos podem vir naturalmente para você. Algumas precisarão de um pouco de treino. Outras serão totalmente desconhecidas e precisarão de um esforço concentrado.

Para vencer a corrida ou alcançar suas metas você precisa começar a correr. Isso me lembra de quando eu estava me

preparando para correr uma meia maratona, o que não é nada fácil. Eu fazia meus alongamentos antes da partida quando vi uma camiseta que me revelou uma grande verdade. Nela estava escrito: “O desafio não é vencer; o desafio é começar.” Decida-se por começar a corrida e então saberá que está se dirigindo para a sua meta. Pode inventar todas as desculpas que quiser, mas nenhuma delas lhe trará sucesso ou felicidade. Pratique as técnicas diariamente. De início, algumas nem funcionarão direito, e você ficará um pouco sem jeito. Mas fique firme, não desista da corrida, e você verá o sucesso.

Avalie suas habilidades/características de carisma

- | | |
|---|--|
| ☐ Confiança | ☐ Habilidades interpessoais |
| ☐ Congruência | ☐ Influência |
| ☐ Otimismo | ☐ Contar histórias |
| ☐ Poder positivo | ☐ Contato visual |
| ☐ Energia e equilíbrio | ☐ Ouvir |
| ☐ Humor/felicidade | ☐ Afinidade |
| ☐ Autodisciplina | ☐ Inspiração |
| ☐ Competência | ☐ Estima |
| ☐ Intuição | ☐ Credibilidade |
| ☐ Propósito | ☐ Motivação |
| ☐ Integridade | ☐ Boa vontade |
| ☐ Coragem | ☐ Visão |
| ☐ Criatividade | ☐ Empatia |
| ☐ Foco | ☐ Respeito |
| ☐ Técnicas de apresentação | |

PESQUISA

SEÇÃO 1: PRESENÇA: O QUE VOCÊ IRRADIA?

Capítulo 1: Paixão: A transferência da energia pura

Quando se compara dois persuasores (com rendas muito diferentes), com inteligência similar, competência básica similar e as mesmas capacidades de persuasão, a diferença entre o de maior renda e o de menor geralmente é a paixão. Kurt W. Mortensen. QI de persuasão: Dez habilidades que você precisa ter para conseguir exatamente aquilo que você quer. São Paulo: DUS, 2010.

Que palavras os seguidores das pessoas carismáticas empregam para descrevê-las? Elas sempre usam termos como respeito, inspiração e poder. O. Behling e J. M. McFillen. "A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership." *Group & Organization Management*, 21, jun. de 1996.

Entusiasmo e emoções são contagiantes. James M. Kouzes e Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*, 4ª. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2008, p. 144.

Quando sentimos paixão, ganhamos um sentido de missão que nos impele, estimula nossa imaginação e nos motiva a alcançar novos níveis de realização. Kurt W. Mortensen. QI de persuasão: Dez habilidades que você precisa ter para conseguir exatamente aquilo que você quer. São Paulo: DVS, 2010.

Capítulo 2: Confiança: A convicção é contagiante

Pessoas carismáticas projetam uma presença poderosa, confiante e dinâmica. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership*, 3ª. ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 190.

A confiança está em baixa há 10 anos. Global Leadership Forecast, um estudo bianual conduzido pela Development Dimensions International (DDI). http://www.ddiworld.com./about/pre_releases_ch.asp?id=181.

Pessoas carismáticas exibem total confiança na exatidão de suas posições e capacidades. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 190.

Quando os líderes carismáticos se sentem desanimados e/ou estão diante de um fracasso iminente, eles não demonstram seus sentimentos em público. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 3. ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 190.

A arrogância é a principal queixa contra os gerentes. Heather Johnson. "Overbearing Arrogance. (ThermoStat)." Training, 39, 12, 18(1), dez. de 2002. Cargos de gerenciamento senior, técnicas para entrevistas, breve artigo.

Capítulo 3: Congruência: Ação *versus* intenção

Frases ou gestos errados podem dar origem a impressões de que o palestrante não é muito competente. P. D. Blanck e R. Rosenthal, "Non Verbal Behavior in the Courtroom". In: R. S. Feldman (ed.). Applications of Non Verbal Theories and Research. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 89-118.

Comportamentos não verbais afetam impressões da sociabilidade e atração de um palestrante. J. K. Burgoon, T. Birk e M. Pfau, "Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility." Human Communication Research, 17, 1990, pp. 140-169.

Gestos que transmitem falta de proximidade (falta de contato visual, recuo, proximidade reduzida) mostram que você não gosta dos outros. J. K. Burgoon, T. Birk e M. Pfau, "Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility". Human Communication Research, 17, 1990, pp. 140-169.

Capítulo 4: Otimismo: Atitudes de ajustes

Adotar uma visão otimista já na primeira infância acrescentará anos à sua vida. David Snowdon. Aging with Grace: What the Nun Study Teaches Us About Leading Longer, Healthier, and More Meaningful Lives. Nova York: Bantam, 2002.

O otimismo gera o desenvolvimento e a manutenção de redes sociais e de apoio social melhores e mais fortes. Copyright 2003 W. H. White Publications, Inc. "Be Optimistic; Improve Your Health", "Positive Thinking, Faster Recovery", "Power of Positive Thinking Extends... to Aging".

Pessoas otimistas e positivas mostraram maiores níveis de motivação, persistência e desempenho. S. E. Taylor e J. D. Brown. "Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health." Psychological Bulletin, 103, 1988: pp. 193-210.

A crença na boa sorte produz uma impressão positiva que causa sensações de otimismo e confiança. M. E. P. Seligman e P. Schulman. "Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents". Journal of Personality and Social Psychology, 50, 1986: pp. 832-838.

Os pessimistas desistem duas vezes mais rápidos do que os otimistas.

Ibidem.

Capítulo 5: Poder positivo: Força não é carisma

O poder do especialista se manifesta na informação, no conhecimento e na sabedoria. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 233.

No fundo, todas as pessoas acalentam o desejo de ter poder e incitar reações nos outros. Floyd Allport. Social Psychology. Nova York: Houghton-Mifflin, 1999.

O carisma, como a liderança, é uma função da posição ocupada pela pessoa. Bernard M. Bass. Bass & Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 185.

Indivíduos que pedem contribuições para campanhas relacionadas com a força policial ou saúde conseguiram mais doações quando usavam uniformes de xerifes ou de enfermeiras do que em trajes comuns. Larry Bickman, "The Social Power of a Uniform." Journal of Applied Social Psychology, 1974, pp. 47-61.

Pedestres diante de um sinal de trânsito cometeram mais infrações quando avistavam um pesquisador vestido para representar uma pessoa de alto nível social cometendo infrações no mesmo local. Bernard M. Bass, Bass & Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 171.

Capítulo 6: Energia e equilíbrio: Bem-estar vibrante

Pessoas carismáticas têm altos níveis de energia e se envolvem ativamente. Bernard M. Bass. Bass & Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 207.

Ter amigos e bons relacionamentos o fazem ser mais saudável. Dorothy Folz-Gray, "The Laughing Cure: Why This Couple Will Never Get Sick (Good Health From Laughter and Enjoyment)." Prevention, 50, 10 (out. de 1998): 92(9).

Laços sociais positivos aumentam sua capacidade de lutar contra doenças. E. Bachen, S. Manuck, M. Muldoon, S. Cohen e B. Rabin. "Effects of Dispositional Optimism on Immunologic Responses to Laboratory Stress." 1991, dados não publicados.

Religião e orações diminuem as probabilidades de alguém ter câncer e doenças cardíacas. International Journal of Psychiatry in Medicine, outubro de 1997.

Capítulo 7: Humor e felicidade: Eles vêm de dentro

Ser alegre e se mostrar bem-disposto são qualidades sempre associadas ao carisma. Bernard M. Bass. Bass and Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York, Free Press, 1990, p. 70.

O uso apropriado de humor aumenta a confiança de sua plateia W. P. Hamples. "The Relationship Between Humor and Trust." Humor: International Journal of Humor Research, 12, 1999, pp. 253-259.

O humor o conecta à sua audiência e aumenta a atenção para a sua mensagem. C. P. Duncan e J. E. Nelson (1975). "Effects of Humor in a Radio Advertising Experiment." Journal of Advertising, 14, 1985, pp. 33-40.

Existe uma relação direta entre ser carismático e ter senso de humor. Bernard M. Bass. Bass & Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 70.

As pessoas têm menor tendência de discordar com o palestrante quando ele usa o humor. J. L. Friedman, D. O. Sears e J. M. Carlsmith, Social Psychology, 3ª ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1978.

SEÇÃO DOIS: QUALIDADES ESSENCIAIS: O INTERIOR DETERMINA O EXTERIOR

Capítulo 8: Autodisciplina: Força de vontade é igual a compromisso

Talento não é a principal causa de sucesso nos atletas de alto nível, artistas e eruditos: é sua extraordinária energia e determinação. Keith Johnson. The Confidence: The New and Easy Way to Quickly Change Your Life. Shippensburg, Penn: Destiny Image, 2006. Relatório de um estudo feito por um grupo de pesquisadores liderados por Benjamin Bloom, pedagogo da Universidade de Chicago, que acompanhou 120 dos principais artistas, atletas e eruditos americanos durante cinco anos.

Pessoas carismáticas enfatizam a tenacidade física e mental, sacrifício e trabalho árduo para superar reveses e desafios. R. J. House e J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership." Leadership Quarterly, 3, 1992, pp. 80-81.

Pessoas carismáticas são extremamente zelosas no que diz respeito à sua missão e ocupação. R. J. House e J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership." Leadership Quarterly, 3, (1992), pp. 81-108.

A autodisciplina e a força de vontade enfraquecem depois da execução de tarefas sequenciais, como acontece com um músculo afetado pela fadiga ou uma bateria que perdeu a carga. M. Muraven e R. F. Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resembles a Muscle?" Psychological Bulletin, 126, (2000), pp. 247-259.

Capítulo 9: Competência: O que você não sabe pode prejudicá-lo

Quando você não se sente competente ou capaz, limita sua capacidade de perseguir suas metas.
<http://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/200902/fear-failure>

A sensação de competência aumenta a motivação, reduz o medo, fortalece o carisma e a liderança. <http://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/200902/fear-failure>

Existe uma correlação direta entre sua inteligência e sua renda. Kevin Hogan e Mary Lee Barr. *Irresistible Attraction*. Eden Prairie, MN: Network 3000, 2000.

São três as necessidades humanas primárias: autonomia, relacionamentos e competência. Edward Deci e Richard Ryan. *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, N. Y: University of Rochester Press, 2002.

O mundo dos negócios atual tem cinco competências cruciais:

- Recursos: identificam, organizam, planejam e alocam os recursos.
- Interpessoal: lidar (ou trabalhar) com os outros.
- Informação: adquire e avalia informações.
- Sistemas: compreendem inter-relacionamentos complexos.
- Tecnologia: trabalha com diversas tecnologias.

Os Departamentos de Mão de Obra e Educação dos EUA formaram a Comissão da Secretaria para Alcançar as Habilidades Necessárias (SCANS) para estudar os tipos de competências e habilidades que os trabalhadores devem possuir para serem bem-sucedidos nos postos de trabalho atuais. Os resultados dos estudos foram publicados em um documento intitulado "What Work Requires of Schools a SCANS Report for America 2000." <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/methods/assment/as7scans.htm>.

Capítulo 10: Intuição: Siga seu instinto

Os alunos de faculdade assistiam três vídeos de 10 segundos sobre um professor durante uma aula (começo, meio e fim) e o avaliavam com base na simpatia, energia e confiança. O estudo descobriu que as avaliações dos estudantes foram iguais às dos estudantes que assistiram aulas durante todo o semestre. N. Ambady e R. Rosenthal, "Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*, 46, (1992), pp. 256-274.

Os administradores de primeira linha têm uma pontuação mais alta no uso da intuição do que os demais. Weston H. Agor (ed.) *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, 1989.

O excesso de análise consciente de todas as situações é totalmente ineficaz. D. Goleman. *Trabalhando com inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

A intuição é maior do que podemos imaginar. Ela alimenta nossa perícia, criatividade, amor e espiritualidade. David G. Myers, "The Powers and Perils of Intuition." nov. de 2002. <http://www.psychologytoday.com/articles/2002212/the-powers-and-perils-intuition>.

Capítulo 11: Propósito: Explorando um impulso ilimitado

Administradores carismáticos têm alto nível de convicção, paixão e compromisso sobre a precisão de suas ideias. Jane Whitney Gibson e Charles W. Blackwell "Flying High with

Herb Kelleher: A Profile in Charismatic Leadership.” *Journal of Leadership Studies* (verão-outono de 1999): 120. V. E. Frankel, *Man’s Search For Meaning: An Introduction to Logotherapy*, 4ª. ed. Boston: Beacon Press, 1992 p. 115.

Viktor Frankl diz, sobre o significado pessoal, que ele “sempre aponta e é dirigido a alguma coisa, ou a alguém que não seja a própria — quer seja um sinal para realizar ou outro ser humano para encontrar”. Como citado em J. J. Sosik, “The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership.” *Journal of Leadership Studies*, 7, 2 (2000): 60-74.

O propósito é encontrado por meio da liderança altruísta, que é definida como “envolve motivação por meio do interesse e preocupação pelos outros”. R. N. Kanungo e M. Mendonça, *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1966.

Capítulo 12: Integridade: O caráter conta

Homens elegeram a honestidade e a integridade como as duas principais características que respeitam em outros homens. *Men’s Health*, jun. de 1995.

Homens classificaram a mentira/desonestidade como as principais qualidades negativas em outros homens. *Men’s Health*, jun. de 1995.

As pessoas em geral estão se tornando mais tolerantes com a mentira, falsidade e fraude. Sharon Begley, “A World of Their Own.” *Newsweek*, 8 de maio de 2000, pp:53-56.

Os empregados preferem trabalhar para gerentes em que conseguem confiar e que são honestos com eles no que diz respeito à realidade de suas circunstâncias. James C. Sarros, Brian K. Cooper e Joseph Santora, “The Character of Leadership.” *Ivey Business Journal Online*, mai.-jun. de 2007 (panorama da companhia). Copyright 2007 University of Western Ontario.

Estudos mostram que 33% das pessoas não confiam em seu chefe imediato. John C. Maxwell. *Você nasceu para liderar*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2000.

A honestidade e a integridade foram as qualidades mais admiradas numa pesquisa nacional que entrevistou homens e mulheres do mundo dos negócios para identificar as características dos líderes mais importantes. “Ugliness May Trump Charisma, Good Looks in Presidential Leadership.” *U.S. Newswire*, ago. de 2007.

Capítulo 13: Coragem: Levante-se e faça a diferença

A coragem é uma qualidade crucial nas conversas desagradáveis para não ficarmos escondidos por trás do rótulo de “ser educado”. I. Barry Goldberg. “Courage (On Leadership).” *Arkansas Business*, 23, 24 (28 de agosto de 2006): 7 (1). Copyright 2006 Journal Publishing, Inc.

O ambiente de trabalho que gera o sucesso é caracterizado por um sistema de recompensas imparcial que reconhece a excelência e pela disposição de assumir riscos e experimentar ideias inovadoras. James M. Kouzes e Barry Z. Posner, *O desafio da liderança*, 4ª ed. São Paulo: Vida, 2009.

A coragem é um dos principais atributos possuídos pelos que motivam seus seguidores a realizarem feitos extraordinários. E. F. Borgatta, A. S. Couch e R. F. Bales. "Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership." *American Sociological Review*, 19, (1954), pp. 755-759.

A coragem é parte integrante do apelo carismático de Moisés (conduzindo os judeus para fora do Egito), Abraham Lincoln (conduzindo os EUA ao longo da Guerra Civil e libertando os escravos) e Martin Luther King Jr. (ampliando os direitos civis nos EUA). Esses líderes encontraram seu significado pessoal enfrentando e vencendo inúmeros desafios. E. F. Bogatta, A. S. Couch e R. F. Bales, "Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership." *American Sociological Review*, 19 (1954), pp. 755-759.

Capítulo 14: Criatividade: Explore a sua imaginação

Nós não nascemos criativos. Nós aprendemos a criatividade, que não é resultado de alguma região cerebral mágica que alguns possuem e outros não. R. Keith Sawyer, Ph.D., "Expert: Your Too Can Be Creative. It Just Takes Hard Work." *PHYSorg.com*, 3 de fevereiro de 2006. www.physorg.com/news/10540.html.

Desde que você tenha, no mínimo, uma inteligência mediana — como está lendo este livro, já é qualificado —, pode se tornar criativo., E. P. Torrance, "Creativity Research in Education: Still Alive", em I. A. Taylor e J. W. Getzels (eds.). *Perspectives in Creativity*. Piscataway, N. J.: Transaction Publishers, 1975, pp. 278-296.

Sabemos que a liderança efetiva geralmente se baseia na solução criativa de problemas. Anthony Middlebrooks. "Teaching Leadership as Creative Problem Solving." *Academic Exchange Quarterly*, 10, 2, verão de 2006: 32 (6).

Pessoas altamente criativas têm grande parcela de conhecimento especializado (competência) e são capazes de pensamento divergente (capaz de extrair ideias de diferentes campos e disciplinas). Kenneth M. Heilman, MD, Stephen E. Nadeau, MD, e David Q. Beversdorf, MD, "Creative Innovation: Possible Brain Mechanisms." *Neurocase*, 2003.

Capítulo 15: Foco: Atividade não é igual a realização

Um grande indicativo de sucesso é a capacidade de controlar impulsos, resistir às distrações e permanecer focalizado na tarefa que está sendo executada. Resultado de pesquisa patrocinada pela Newsweek em pré-escolas da Nova Inglaterra pela psicóloga Adele Diamond, "Focus, Not IQ, Might be Best School Skill", *Arts & Living. Science & Health*.

Uma pesquisa Gallup descobriu que os trabalhadores estimam que desperdiçam uma média de 1,44 hora por dia. Joseph Carrol, "U.S. Workers Say They Waste About an Hour at Work Each Day" Gallup, 6 de setembro de 2007. www.gallup.com/poll/28618/us-workers-say-they-wasrw-about-hour-work-each-day.aspx; Chuck Martin, "Executive Skills: How to improve Your Ability to Focus" *CIO*, 7 de novembro de 2006,

www.cio.com/article/26430/Executive_Skills_How_to_Improve—Your_Ability_to_Focus_?page=1.

Administradores e executivos senior dizem que a habilidade de focalizar é uma força pessoal. Ibidem.

O que comemos, o quanto dormimos, bebidas gasosas, o que tomamos no café da manhã, aditivos alimentares e carboidratos refinados afetam nossa capacidade de concentração “Morning Cereal Can Boost Concentration: UK Study”. http://www.newmax.com/health/cereal_concentration/2009/04/27/200702.html.

SEÇÃO TRÊS: DISCURSO E COMUNICAÇÃO: FALE COM CONVICÇÃO

Capítulo 16: Técnicas de apresentação: Educar, inspirar e entreter

Sua habilidade oral está diretamente relacionada com a capacidade de influenciar os outros. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 63.

O principal indicador do sucesso profissional e mobilidade de ascensão é o quanto você gosta de falar em público e seu talento para isso. Tony Alessandra, Charisma: Seven Keys to Develop the Magnetism That Leads to Success. Nova York: Business Plus, 2000.

A capacidade de estar sempre pronto para comunicar é um dos talentos associados com a liderança. Bernard M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990.

A habilidade de dar palestras foi considerada a mais importante qualidade para galgar novas posições no atual ambiente dos negócios. American Salesman, 36, 8, ago. de 1991: 16 (5).

Capítulo 17: Habilidades interpessoais: Elas realmente gostam de você?

Estudos mostram que 9% das pessoas disseram saber que a habilidade interpessoal é importante nos negócios, mas 66% afirmaram que a companhia em que trabalhavam não mostrava interesse em desenvolver essa qualidade. “Damaging Storage of People Skills.” Personnel Today, 18 de junho de 2002): p.9. Pesquisas mostraram que dois terços das companhias do Reino Unido não se comprometiam com a evolução da capacidade de administrar seu pessoal.

Existe uma interessante correlação entre ações judiciais e a simpatia de um médico. As estatísticas sobre processos por erro médico mostram que os pacientes que sentiram ter sido maltratados ou ignorados são os que têm maior probabilidade de entrar com queixas contra os seus médicos. “Bulletin: How Plaintiffs’ Lawyers Pick Their Targets” Medical Economics, 10, 4 (outono 2001, p. 47 de <http://www.aans.org/library/article.aspx?articleid=10046>).

A habilidade de se conectar com pessoas é essencial para o carisma. A maioria dos estudos revela que pessoas carismáticas são mais extrovertidas. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 67.

Quando CEOs foram solicitados a contar que característica os tinha levados aos postos de trabalho mais altos, a maioria disse trabalho árduo, habilidade no trato de pessoas e capacidade de liderança. "What Does It Take to Make It? Sweat, People Skills, Leadership." American Banker, 156, 138, 19 de julho de 1991,; p. 2A(1).]

Capítulo 18: Influência: Ajudem os outros a se persuadirem

Os grandes administradores possuem as habilidades de persuasão exigidas para convencer os outros da qualidade das suas ideias. Bernard M. Bass. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990.

Quando alguém o persuade a mudar de ideia, essa pessoa será inclinada a ser persuadida por você. Caso contrário, se você resistir às tentativas da pessoa e não mudar de ideia, ele/ela provavelmente agirá de maneira similar, resistindo às suas tentativas de mudar sua/dela ideia. Kurt Mortensen, Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion. Nova York: AMACOM, 2004.

Características e comportamento não verbais são associados com a persuasão, inclusive uma voz agradável e expressividade facial. J. K. Brugoon, T. Birk e M. Pfau. "Non-verbal Behaviors, Persuasion and Credibility." Human Communication Resources, 17, 1990, pp. 140-169.

Um mecanismo subconsciente está envolvido em até 95% da persuasão e influência. Inclinações do tipo "Tive a impressão de que ele estava certo", "Eu confio nesse sujeito" ou "Não gosto dessa pessoa" têm como base reações emocionais subconscientes. Joseph Sugarman, Ron Hugher e Dick Hafer. Triggers: 30 Sales Tools You Can Use to Control the Mind of Your Prospect to Motivate, Influence and Persuade. Las Vegas, NA,; Delstar, 1999.

Noventa e cinco por cento dos pensamentos e emoções ocorrem na mente inconsciente, sem que tomemos consciência disso. Daniel M. Wegner. The Illusion of Conscious Will. Cambridge, MA.: MIT Press, 2002; George Lakoff e Mark Johnson. Philosophy in the Flesh. Nova York, Basic Books, 1999; Antonio Damasio, The Feeling of What Happens. Nova York: Mariner Books, 2000; Gerald Edelman e Giulio Tononi "Reentry and the Dynamic Core", em Thomas Metzinger (ed.), Neural Correlates of Consciousness. (Cambridge, MA.: MIT Press, 2003; Bernard J. Barrs. A Cognitive Theory of Consciousness. Nova York: Cambridge University Press, 1988; Joseph LeDoux. The Emotional Brain. Nova York: Simon & Schuster, 1998; John R. Searle. The Rediscovery of Mind. Cambridge, MA.: MIT Press, 1992; Walter J. Freeman. How Brains Make Up Their Mind. Nova York: Columbia University Press, 2000, pp. 13-36; Steven Pinker. How The Mind Works. Nova York: W.W.Norton, 1997.

Capítulo 19: Contar histórias: Criando a imagem

Nós, como seres humanos, somos atraídos para qualquer coisa que nos dê respostas. As histórias ajudam sua audiência a responder a algumas das suas próprias perguntas. Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*. Nova York: AMACOM, 2008.

Os presidentes carismáticos norte-americanos usaram quase o dobro do número de metáforas nos seus discursos do que os não carismáticos. Os especialistas afirmam que os discursos com metáforas são mais inspiradores. Jeffery Scott Mio, Ronald E. Riggio, Shana Levin e Renford Reese, *Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor*. California State Polytechnic University, Pomona, Claremont McKenna College, 2005.

Histórias atraem a atenção, criam envolvimento, simplificam ideias complexas e persuadem sem serem detectadas. Kurt M. Mortensen, *Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*. Nova York: AMACOM, 2004.

Afirmam as estatísticas que o uso de histórias aumenta mais a conexão do que fatos, números, exemplos ou testemunhos. Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want* Nova York: AMACOM, 2008.

Capítulo 20: Contato visual: Conversar sem falar

Quando você aumenta o contato visual apropriado as pessoas o julgam como mais dominante, assertivo e independente. C. L. Brooks, M. A. Church e L. Fraser, "Effects of Duration of Eye Contact on Judgements of Personality Characteristics." *Journal of Social Psychology*, 126, 1986, pp. 71-78.

Existe uma ligação entre a duração do contato visual e o julgamento positivo de características de personalidade do requerente. G. Knackstedt e C. Kleinke. "Eye Contact, Gender, and Personality Judgements." *Journal of Social Psychology*, 131, 1991, pp: 303-304.

Acredita-se que um bom contato visual significa um alto nível de autoestima. J. M. Droney e C. L. Brooks. "Attributions of Self-Steem as a Function of Duration of Eye Contact." *Journal of Social Psychology*, 133, 1993, pp. 715-722.

O contato visual direto pode aumentar a obediência. C. Kleinke e D. Singer, "Influence of Gaze on Compliance with Demanding and Conciliatory Request in a Field Setting." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 1979, pp. 376-390.

Capítulo 21: Ouvir: "O que você disse?"

Estudos mostram que a dificuldade em ouvir e entender ainda é responsável por 60% de todos os mal-entendidos. Murray Raphael, "Listening Correctly Can Increase Your Sales." *Direct Marketing*, 41, 11, nov. de 1982, p. 113.

Oitenta por cento de nosso sucesso em aprender com outras pessoas têm como base uma boa audição. Marshall Goldsmith e Mark Reiter. *What Got You Here Won't Get You There*, Nova York: Hyperion, 2007: "Now Go Out and Lead!" *BusinessWeek.com*, 8 de janeiro de 2007. http://www.businessweek.com/magazine/content/07_02/b4016083.hm .

Grandes administradores são grandes ouvintes. Business Week Online (1º de fevereiro de 2007).

Segundo vários estudos nós só “ouvimos” (em vez de prestar atenção) porque o ouvinte médio gasta muito esforço tentando lembrar-se dos fatos. Eugene Raudsepp, “The Art of Listening Well” Inc. (outubro de 1981): 135.

Há uma relação positiva entre ouvir de forma eficaz e ser capaz de se adaptar à audiência e persuadi-la. S. B. Castleberry e Sheperd, C. D., “Effective Interpersonal Listening e Personal Selling.” Journal of Personal Selling & Sales Management, inverno de 1993: 35-49.

Capítulo 22: Afinidade: A conexão instantânea

Quando se cria uma percepção positiva, há uma probabilidade de persuasão de 85%. Com uma percepção negativa, a chance é de 15%. Kurt W. Mortensen, Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want. Nova York: AMACOM, 2008.

Um estudo mostrou que 75% das pessoas não gostam de conversa-mole, mas 99% delas não se dão ao trabalho de impedir o palestrante quando ficam irritados. William T. Brooks e Thomas M. Travisano, You’re Working Too Hard to Make The Sale!: More Than 100 Insider Tools to Sell Faster and Easier!” Nova York: McGraw-Hill, 1995, p. 47.

Uma das principais causas do mau humor em funcionários era falar com alguém da gerência. J. Bash e C. D. Fisher, “Affective Events Emotions Matrix: A Classification of Job Related Events and Emotions Experienced in the Workplace”, em N. Ashkanasy, W. W. Zerbe e C. Hartel (eds.), Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice. Westport, Conn.: Quorum Books, 2000, pp. 36-48.

Nossos movimentos faciais (que indicam uma emoção ou sensação) podem produzir mais de 250 mil expressões diferentes. R. Birdwhistle, Kinesics and Context: Essays in Body Motion and Communication. Filadélfia: University of Pennsylvania Press. 1970.

SEÇÃO QUATRO: DANDO PODER AOS OUTROS: COOPERAÇÃO CONTAGIANTE

Capítulo 23: Inspiração: Fortaleça e transmita energia

A maioria dos profissionais de negócios americanos é pouco inspirada. Carmine Gallo, “The Seven Secrets of Inspiring Leaders.” Bloomberg Business Week 10 de outubro de 2007. A pesquisa do autor revela técnicas comuns aos líderes que melhor sabem inspirar seus empregados, investidores e consumidores.

O comportamento inspirador estimula o entusiasmo dos subordinados pelo trabalho de grupo e aumenta a confiança em sua capacidade de realizar tarefas com sucesso e alcançar os objetivos do grupo. Bernard M. Bass, Bass and Stodgill’s Handbook of Leadership. 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 207.

Somente 10% dos empregados têm prazer em ir trabalhar todos os dias. Carmine Gallo, "The Seven Secrets of Inspiring Leaders" Bloomberg Business Week, 10 de outubro de 2007.

Os grandes administradores orientam e apóiam o crescimento pessoal dos seus funcionários e oferecem estímulo intelectual. Bernard M. Bass, Bass & Stodgill's Handbook of Leadership, 3ª ed. Nova York: Free Press, 1990, p. 201.

Capítulo 24: Estima: Entenda o ego

A autoimagem é um importante aspecto do carisma. A autoimagem abrange como as pessoas se descrevem em termos de necessidades, crenças, valores e significado pessoal. W. L. Gardner e B. A. Avolio, "The Charismatic Relationship: A Dramaturgic Perspective," Academy of Management Review, 23 (1998): 32-58.

O elogio também pode fazer pessoas mudarem de opinião. Em um estudo, redações escritas por alunos de uma escola receberam notas altas ou baixas ao acaso. Quando pesquisados, os estudantes que tinham tirado nota máxima tenderam a se inclinar mais favoravelmente para as posições que tinham assumido em suas redações. Os de notas baixas, contudo, não defenderam suas posições com o mesmo empenho. Kurt W. Mortensen, Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion. Nova York: AMACOM, 2004.

Nos primeiros 18 anos de vida, se você foi criado num lar médio, você ouviu a palavra "não" ou o que não podia fazer mais de 148 mil vezes. Dr. Shad Helmstetter, "What to Say When You Talk to Yourself." Pocket, 15 de janeiro de 1990: 66.

O motivo primário de trabalhar é a renda, mas a maioria das pessoas também quer a satisfação que obtém executando suas tarefas. Elas também têm impulso de ser parte da equipe. R. S. Dreyer, "What It Takes to Be a Leader — Today!" Supervision, 55, 5 (maio de 1994): 22 (maio de 1922): 22 (3).

Capítulo 25: Credibilidade: Realidade versus percepção

O sucesso é primordial para manter uma imagem carismática. J. A. Conger e R. N. Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.

Pessoas carismáticas são extraordinariamente bem-sucedidas. O carisma a longo prazo sempre dependerá do sucesso duradouro. J. A. Conger e R. N., Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

A falta de fluência na exposição, como longas pausas, repetições e erros de gramática diminuem as percepções de credibilidade. E. Engstrom, "Effects of Nonfluency of Speaker's Credibility in Newscast Settings." Perceptual and Motor Skills, 83, 2 (1994): 579-588.

Estudos mostram que pessoas que aparentam ser bem-organizadas são consideradas mais competentes e mais bem-preparadas do que seus pares desorganizados; essa percepção, naturalmente, aumenta sua credibilidade. Kurt W. Mortensen, Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want. Nova York: AMACOM, 2008.

O respeito tem base na soma total dos modos como você se comportou nos seus negócios pessoais e profissionais. Se mostrou respeito, integridade e caráter em todas as suas ações, muita gente ficará sabendo. Os outros percebem isso. Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*. Nova York: AMACOM, 2008.

Capítulo 26: Motivação: Incentive-os

Um estudo demonstrou que 59% de funcionários disseram que suas companhias não fazem o suficiente para motivar seus empregados. B. Reece e R. Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, 2ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

Mais de 50% de todos os trabalhadores afirmaram que conseguiriam dobrar sua eficiência e 85% dos trabalhadores dos EUA disseram que poderiam trabalhar com mais afinco no seu trabalho. F. Herzberg, *The Motivation to Work*. Nova York: John Wiley & Sons, 1959.

O Dr. W. Edwards Deming diz que o modo de atingir alta produtividade é mover o corpo de funcionários na direção da motivação intrínseca, tendo a capacidade e a autoridade para causar uma mudança na sua esfera de influência. W. E. Deming, "A System of Profound Knowledge.", material participante distribuído no Quality Seminar (março de 1991), Santa Clara, Califórnia.

O processo de avançar para uma mudança desejada é tão recompensadora como o resultado final. Victor Vroom, *Work and Motivation*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Somente 42% dos funcionários sentem que os gerentes usam técnicas de motivação. B. Reece e R. Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, 2ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

Capítulo 27: Boa vontade: Caridade e compaixão

Ajudar os outros não somente aumenta o auto-respeito, mas também melhora a saúde. Pessoas que fazem trabalhos voluntários e cuidam dos outros têm um índice 60% menor de morte prematura. Robin Koval e Linda Kaplan Thaler, *The Power of Nice: How to Conquer the Business World with Kindness*. Nova York: Broadway Business, 2006, p. 104.

Mostrar interesse e preocupação significa exibir um genuíno afeto e boa vontade no trato dos melhores interesses das pessoas. Significa agir com consideração, gentileza e civilidade. Eles são o alicerce de todas as interações e criam um ambiente de interesse em retribuição. Kurt W. Mortensen, *Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want*. Nova York, AMACOM, 2008.

Nossa sociedade dá um grande valor para o carisma. Se você acha que é carismático, ótimo, mas isso não é a assinatura característica de um grande líder. Penso que ela é a bondade. William F. Baker, *Leading with Kindness: How Good People Consistently Get Superior Results*. Nova York: AMACOM, 2008.

Os empregados devem ser envolvidos em planos e mudanças organizacionais. Eles deveriam ser tratados como indivíduos porque, em retribuição, eles funcionarão melhor e ficarão satisfeitos nos seus empregos. R. S. Dreyer, "What it Takes to Be a Leader — Today!" *Supervision*, 55, 5 (maio de 1994): 22(3).

Capítulo 28: Visão: Veja, prove, toque, sinta

Quando você precisa expressar uma visão, precisa de apoio para implementá-la. Isso exige relações abertas e cordiais com empregados e comunicação cara a cara. Pessoas que não conseguem explicar uma visão de maneira convincente não alcançarão o sucesso. N. M. Tichy e S. Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*. Nova York: HarperBusiness, 1994.

Mais de um terço (36%) das pessoas entrevistadas afirmavam que valorizam um visionário como seu líder. "Ugliness May Trump Charisma, Good Looks in Presidential Leadership Test". http://www.alma.edu/academics/leadership_survey; copyright 2007 PR Newswire Association LLC.

Pessoas carismáticas são "produtoras de significado", que interpretam a realidade para nos oferecer imagens irresistíveis do futuro. J. A. Conger, *The Charismatic Leadership: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1989.

O significado é importante para a identificação do seguidor com a pessoa e sua visão. J. A. Conger e R. N. Kanungo, *Charismatic Leaderships in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.

Os administradores que explicaram uma visão com clareza, encontraram níveis mais altos de satisfação no emprego, motivação, comprometimento, orgulho na organização e produtividade organizacional. James M. Kouzes e Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 4ª ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2008, p. 124.

Capítulo 29: Empatia: Compaixão cria amizade

Executivos classificaram as habilidades promocionais de gerentes como sendo: aptidão para negócios, responsabilidade, clareza, autoconfiança etc. Mas as qualidades que melhor previram altos níveis de eficácia foram a empatia e a lealdade. "Empathy Matters Most for Effective Leadership.", Blessing White, 26 de dezembro de 2007. <http://www.blessingwhite.com/docDescription.asp?id=216&pid=6&sid=1>

Pessoas carismáticas dão atenção individualizada para os seus seguidores, reagem às suas necessidades e encorajam seu desenvolvimento pessoal. B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nova York: Free Press, 1985.

Gerentes carismáticos respeitam seus seguidores e se preocupam com suas necessidades e sentimentos. P. M. Podsakoff, S. B. McKenzie, R. H. Moorman e R. Fetter, "Transformational Leaders Behavior and Theirs Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors." *Leadership Quarterly*, 1 (1990): 107-142.

Quer carisma? Comece tendo empatia e lealdade. WFC Resources Newsbrief, fevereiro de 2008, 5,2.

Capítulo 30: Respeito: Demonstre para receber

O respeito é vital para a organização. As companhias que valorizam as “práticas pró-pessoal”, como tempo, alimentam até mais de 40% sua produção. Essas organizações têm culturas que possuem trabalho em equipe com contínuo aprendizado e se preocupam com todos os acionistas-chave. R. Brayton Bowen, “Today’s Workforce Requires New Age Currency: Responsibility, Respect, Relationships, Recognition and Rewards Work Well to Motivate Workers” HR Magazine, março de 2004.

Os administradores sabem que boas maneiras são importantes para o sucesso nos relacionamentos de trabalho. Boas maneiras também realçam o desempenho da equipe em ouvir e responder aos clientes e na administração de uma força de trabalho ricamente diversificada. Frances Hesselbein, “The Power of Civility: Demonstrate Appreciation and Respect.” The Non-profit Times, 16, 21, 1º de novembro de 2002: 48(2).

A abstenção está aumentando nos locais de trabalho dos EUA e há uma associação direta entre o absenteísmo e a moral dos empregados. Quase duas vezes mais companhias com nível de moral “ruim/regular” relataram um aumento nas ausências não programadas ao longo dos últimos dois anos quando comparadas com empresas com nível de moral “bom/muito bom” (33% versus 17%). Além disso, 46% das companhias com baixa moral relataram que a abstenção não programada é um grave problema para eles. “Employers Still Struggle with High Cost of Absenteeism.” HR.com (28 de outubro de 2001) [http://www.hr.com/SITEFORUM?](http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=111927806936&StoryID=111964002296&xref=http%3A//www.google.com.search%3Fhl%eDen%26q%3D66=HR+management+absenteeism%26aq%3Df%26oq%3D%26aqi%3D)

<http://www.hr.com/SITEFORUM?&t=/Default/gateway&i=1116423256281&application=story&active=no&ParentID=111927806936&StoryID=111964002296&xref=http%3A//www.google.com.search%3Fhl%eDen%26q%3D66=HR+management+absenteeism%26aq%3Df%26oq%3D%26aqi%3D>

Quando se fez uma pesquisa de opinião para constatar qual aspecto da confiança que consideravam mais importante, 44% responderam “credibilidade”. É interessante notar que a despeito da sua importância, os perguntados acharam que ela só estava estabelecida em 11,4% do tempo. Kurt W. Mortensen, Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want. Nova York: AMACOM, 2008.

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de
Imprensa S. A.

As leis do carisma:

Para saber mais sobre o livro e o autor, acesse

- <http://www.record.com.br/>

Saiba mais sobre o livro na página do Skoob

- <http://www.skoob.com.br/>

Página do autor na Wikipédia

- http://pt.wikipedia.org/wiki/Kurt_Mortensen

Site do autor

- <http://www.kurtmortensen.com/>

Twitter do autor

- <https://twitter.com/kurtwmortensen>

Canal do autor no You Tube

- http://www.youtube.com/watch?v=uoOg47K-kWk&feature=player_embedded

Página do autor no Facebook

- <https://www.facebook.com/KurtWMortensen>

Palestra dada pelo o autor, em inglês

- <http://www.youtube.com/watch?v=KUUENh6TOW8>

Blog do autor, em inglês

- <http://kurtmortensen.net/>